



---

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

Institut für Wirtschaftsinformatik  
der Universität Bern

Arbeitsbericht Nr. 175

# **Das Konzept des Financial Supply Chain Managements: Entwicklungsstand, Auswirkungen und Nutzen bei Schweizer Grossunternehmen**

Patrick Sarbach

Januar 2006

Die Arbeitsberichte des Institutes für Wirtschaftsinformatik stellen Teilergebnisse aus laufenden Forschungsarbeiten dar. Sie besitzen den Charakter von Werkstattberichten und Preprints und dienen der wissenschaftlichen Diskussion. Kritik zum Inhalt ist erwünscht und jederzeit willkommen. Alle Rechte liegen bei den Autoren.

Institutsadresse: Engehaldenstrasse 8, CH-3012 Bern, Schweiz  
Tel.: ++41 (0)31 631 38 09  
Fax: ++41 (0)31 631 46 82  
E-Mail: [gerhard.knolmayer@iwi.unibe.ch](mailto:gerhard.knolmayer@iwi.unibe.ch)

# **Das Konzept des Financial Supply Chain Managements: Entwicklungsstand, Auswirkungen und Nutzen bei Schweizer Grossunternehmen**

*Zusammenfassung: In Zukunft werden sich Unternehmen vermehrt mit internationalen Regelwerken auseinandersetzen müssen. Basel II und der Sarbanes-Oxley Act (SOX) sind nur eine kleine Auswahl solcher Regelwerke. Die Konsequenz solcher Regelwerke führt dazu, dass sich Unternehmen verstärkt mit ihren Material-, Informations- und Finanzflüsse auseinandersetzen müssen. Gerade im Bereich der Finanzflüsse haben Unternehmen Nachholbedarf. Finanzprozesse sind geprägt von Intransparenzen, veraltete Strukturen, von der nachlassenden Zahlungsmoral vieler Kunden und verschärften Fremdfinanzierungsprozessen. Der Einsatz von Financial Supply Chain Management kann Unternehmen helfen, diese negativen Faktoren zu mindern.*

*Schlüsselwörter: Basel II, Financial Supply Chain, Financial Supply Chain Management, Finanzströme, Fremdfinanzierung, Informationssysteme, Rating, Supply Chain Management.*

## **1 Einleitung**

### **1.1 Motivation**

Ziel des Supply Chain Management ist die Verbesserung aller inner- und überbetrieblichen Material-, Informations- und Finanzflüsse, welche durch die intensive Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen angestrebt werden.<sup>1</sup> Während in den letzten Jahrzehnten in den Bereichen der inner- und überbetrieblichen Material- und Informationsflüsse erhebliche Verbesserungen erzielt werden konnten, wurden die Finanzflüsse grösstenteils vernachlässigt.<sup>2</sup> Noch heute fehlen vielen Unternehmen im Bereich der Finanzflüsse die geeigneten Informationen und Systeme, um die Transparenz entlang der Finanzflüsse sicherstellen und um Finanzstromanalysen vornehmen zu können. Aus diesem Grund erstaunt es nicht, dass seit mehreren Jahren Publikationen erscheinen, welche auf diese Problematik aufmerksam machen.<sup>3</sup>

Neben dieser innerbetrieblich fokussierten Problemstellung werden Unternehmen des Weiteren mit externen Faktoren konfrontiert. So lässt einerseits auf Kundenseite die Zahlungsmoral immer mehr zu wünschen übrig und die Debitorenverluste sind in der Schweiz gestiegen.<sup>4</sup> Andererseits werden die Unternehmen mit einer grösser werdenden Zahl internationalen Regelungen konfrontiert; die

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu Knolmayer/Mertens/Zeier (2000), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Arkhipov/Yong (2001), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. Kircher/Seiler/Vontobel (2003), S. 6, Müller (2003), S. 66f.

<sup>4</sup> Vgl. Der Bund (2003a), S. 23 und Intrum Justitia (2005), S. 1.

neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)<sup>5</sup> und der Sarbanes-Oxley Act (SOX)<sup>6</sup> sind nur zwei Beispiele dafür.

Aufgrund der Tatsache, dass SOX nur für die an der amerikanischen Börse notierten Unternehmen angewendet werden muss, die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung jedoch für alle Unternehmen gilt und ab Januar 2007 definitiv umgesetzt wird, fokussiert diese Studie auf die Einflüsse die Basel II auf das Konzept des Financial Supply Chain Managements.

## 1.2 Zielsetzung

Das primäre Ziel dieses Forschungsprojekts war aufzuzeigen, inwieweit das Rahmenwerk Basel II auf Informationssysteme, Kennzahlensysteme und die Finanzierung der Schweizerischen Grossunternehmen Einfluss nimmt und inwieweit das Konzept des Financial Supply Chain Management beitragen kann, negative Einflüsse zu reduzieren bzw. einen positiven Nutzeffekt von Basel II zu generieren.

Als sekundäres Ziel wird, basierend auf der Studie "Intermediäre in der Financial Supply Chain – Entwicklungsstand Schweiz"<sup>7</sup> aus dem Jahre 2003, gezeigt, wie sich das Konzept des Financial Supply Chain Managements in den letzten zwei Jahren in Schweizer Grossunternehmen entwickelt hat.

## 1.3 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende empirische Studie wurde im Zeitraum vom August bis Oktober 2005 durchgeführt.

In der Untersuchung wurden folgende Themenkreise betrachtet:

- Bekanntheit und Umsetzung des Konzepts des Financial Supply Chain Managements
- Motive für einen Einsatz des Financial Supply Chain Managements
- Eingesetzte Applikationen
- Basel II und seine Auswirkungen auf Unternehmen
- Massnahmen zur Reduktion der negativen Auswirkungen von Basel II
- Nutzen des Financial Supply Chain Managements.

Als Grundgesamtheit der Befragung stand dem Autor eine Stichprobe, bestehend aus 800 Schweizer Grossunternehmen<sup>8</sup>, zur Verfügung. Aus dieser Datenstichprobe wurden jene Datensätze aussortiert,

---

<sup>5</sup> Siehe hierzu Deutsche Bundesbank (2004), S. 1ff.

<sup>6</sup> Vgl. Congress of the United States of America (2002), S. 1ff.

<sup>7</sup> Vgl. Sarbach/Taibo (2003), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik (2005).

welche dem Bankensektor zugewiesen werden konnten. Hauptgrund dieser Reduzierung der Grundgesamtheit war einerseits die Rolle der Banken als Intermediäre in Financial Supply Chains und andererseits der angedeutete Vergleich beider Studien. Durch diese Selektion wurden 100 Unternehmen aus der Befragung ausgeschlossen. Die verbleibenden 700 Unternehmen wurden anschliessend mit einem Fragebogen, welcher sowohl in englischer als auch in deutscher Sprache verfasst wurde, angeschrieben. Die Frist zur Beantwortung des Fragebogens betrug einen Monat. Der Fragebogen richtete sich gezielt an Chief Financial Officer. Den Unternehmen wurde Anonymität zugesichert.

Dem Fragebogen wurde ein frankiertes Rückantwortcouvert beigelegt. Der Fragebogen umfasste 7 Seiten und enthielt 35 Fragen. Angewandt wurden geschlossene Fragen mit einer siebener Skala. Bei einigen Fragen bestand die Möglichkeit, Kommentare zu ergänzen.

Nach Ablauf der Frist wurden die Unternehmen noch einmal angeschrieben. Das Zeitfenster zur Beantwortung des Fragebogens wurde um einen Monat verlängert.

## **1.4 Aufbau des Fragebogens**

Der versandte Fragebogen bestand aus insgesamt fünf Themenschwerpunkten und einem fachspezifischen Glossar, um eine einheitliche Verwendung der Begriffe zu gewährleisten. Einführend wurden die Unternehmen gebeten, generelle Angaben zu den Unternehmen zu machen. Anschliessend wurde analog der ersten Befragung aus dem Jahr 2003 Fragen zum Konzept des Financial Supply Chain Managements gestellt. Der dritte Themenschwerpunkt der Umfrage beschäftigte sich mit den im Umfeld des Financial Supply Chain Management eingesetzten Applikationen. Der vierte Teil des Fragebogens analysierte die Auswirkungen von Basel II auf die Unternehmen. Schlussendlich wurde im letzten Themenschwerpunkt der Nutzen des Financial Supply Chain Managements in Bezug auf das Rahmenwerk von Basel II untersucht, wie in Abbildung 1 dargestellt wird.

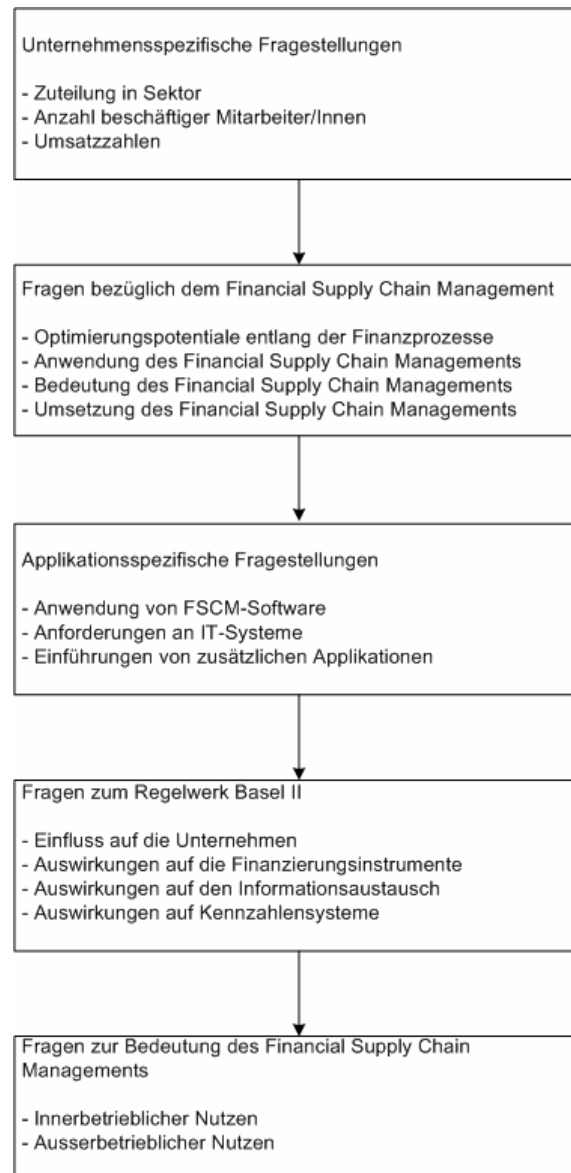


Abbildung 1: Aufbau des Fragebogens.

## 2 Teilnehmende Unternehmen

Wie bereits in Kapitel 1.3 beschrieben worden ist, wurde der Fragebogen an 700 Schweizerische Grossunternehmen versandt. Insgesamt retournierten 133 Unternehmen die Fragebögen, von welchen 107 verwendet werden konnten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 19% respektive einer auswertbaren Rücklaufquote von 15.29%.

Werden die teilnehmenden Unternehmen nach Branchen unterteilt, ergibt sich das in Tabelle 1 dargestellte Bild:

Sektor	Branche	Anzahl	Prozent
<b>Primärer Sektor</b>	Land- und Forstwirtschaft	0	0.00%
	Fischerei und Fischzucht	0	0.00%
	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0	0.00%
	<b>Insgesamt</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>
<b>Sekundärer Sektor</b>	Herstellung von Waren	41	38.32%
	Energie und Wasserversorgung	5	4.67%
	Bau	6	5.61%
	<b>Insgesamt</b>	<b>52</b>	<b>48.60%</b>
<b>Tertiärer Sektor</b>	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Automobilen und Gebrauchsgütern	10	9.35%
	Beherbergungs- und Gaststätten	4	3.74%
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	4	3.74%
	Versicherungen (ohne Sozialversicherungen)	3	2.80%
	Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen	10	9.35%
	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	10	9.35%
	Erziehung und Unterricht	3	2.80%
	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	9	8.41%
	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	2	1.87%
	Private Haushalte	0	0.00%
	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	0	0.00%
	<b>Insgesamt</b>	<b>55</b>	<b>51.40%</b>
	<b>Summe</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

*Tabelle 1: Branchenzugehörigkeit.*

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, retournierten vor allem Unternehmen aus dem produzierenden Sektor den Fragebogen. Während im primären Sektor die Thematik Finanzflussgestaltung und Basel II aufgrund der öffentlichen Subventionierung und Finanzierung kaum thematisiert wird, ist bzw. wird dieses Themengebiet sowohl im sekundären wie auch tertiären Sektor immer relevanter. Dies wird von den 38.3% der Antworten repräsentiert, welche aus dem Bereich der produzierenden Unternehmen stammen. Speziell in diesem Sektor behaupten sich die einzelnen Unternehmen tagtäglich im internationalen Wettbewerb. Aus diesem Grund versuchen Unternehmen alle möglichen potentiellen Kosteneinsparungen entlang den gesamten inner- und überbetrieblichen Unternehmensprozessen zu nutzen.

Der Hauptanteil (42%) der antwortenden Unternehmen beschäftigt zwischen 250 – 499 Mitarbeiter (vgl. Tabelle 2). Mit 18.7% der antwortenden Unternehmen sind Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl von 500 – 999 Mitarbeiter relativ untervertreten. Fast 40% der Antworten entfallen auf Unternehmen mit 1'000 und mehr Mitarbeitern. Aufgrund der Tatsache, dass sich der Fragebogen an den Chief Financial Officer richtete, welcher sich in der Unternehmenshierarchie im Top-Management befindet, kann diese Zahl als wesentlicher Teilerfolg gewertet werden, welche die Relevanz der Thematik zeigt.

Anzahl Mitarbeiter	Anzahl	Prozent
250 - 499	45	42.05%
500 - 999	20	18.70%
≥ 1'000	42	39.25%
<b>Summe</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

*Tabelle 2: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter pro Unternehmen.*

Rund 69% der antworteten Unternehmen erzielten im Geschäftsjahr 2004 einen Jahresumsatz von mehr als 100 Mio. CHF. Bei zwei der Unternehmen musste der Autor den Jahresumsatz von 2003 übernehmen, da das Geschäftsjahr der beiden betroffenen Unternehmen jeweils vom Juni des vorangegangenen bis in den Juni des aktuellen Jahres dauert und die aktuellen Geschäftszahlen noch nicht publiziert waren. Nur rund 31% der antwortenden Unternehmen erzielten einen Umsatz von weniger als 100 Mio. CHF wie in Tabelle 3 zeigt.

Umsatz in Mio. CHF	Anzahl	Prozent
< 100	33	30.84%
100 - 499	41	38.32%
≥ 500	33	30.84%
<b>Summe</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

*Tabelle 3: Umsatz 2004.*

Generell gilt für diese Studie, dass sich ihre Aussagen nur auf Schweizerische Grossunternehmen beziehen und nicht auf den Sektor der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

### 3 Allgemeine Aussagen zu innerbetrieblichen Finanzprozessen

Arkhipov/Yong zeigten in ihrer Veröffentlichung,<sup>9</sup> dass im Bereich der Finanzflüsse ein hohes Entwicklungspotenzial steckt. Während sich die Informations- und Materialflüsse in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt hatten, wurden zur Verbesserung der Finanzflüsse kaum bis wenige Ressourcen investiert. Dies hatte zur Folge, dass noch heute z. B. der Rechnungsstellungsprozess hauptsächlich papierbasiert erfolgt und die Unternehmen im Schnitt 45 – 60 Tage auf die Bezahlung der offenen Fakturen warten.<sup>10</sup> Sowohl in der Finanzprozessabwicklung als auch im Finanzprozesscontrolling besteht in der Literatur Nachholbedarf. Dass dieser Nachholbedarf nicht nur in der Theorie relevant ist, zeigen die Auswertungen der zurückgesandten Fragebögen. Wie Abbildung 2 zeigt, bescheinigen 76% der antwortenden Unternehmen, dass sie das Bedürfnis haben, ihre Finanzprozesse zu verbessern. Nur 14% sagen aus, dass sie mit ihren Finanzprozessen zufrieden sind und 10% nehmen eine neutrale Stellung gegenüber dieser Aussage ein. Generell wird in dieser Arbeit die Anzahl Antworten auf die jeweiligen Fragen mit dem N in der Abbildungsbeschriftung angegeben. Diese Anzahl kann von Frage zu Fragen variieren, da nicht immer alle Unternehmen auf die Fragen geantwortet haben.

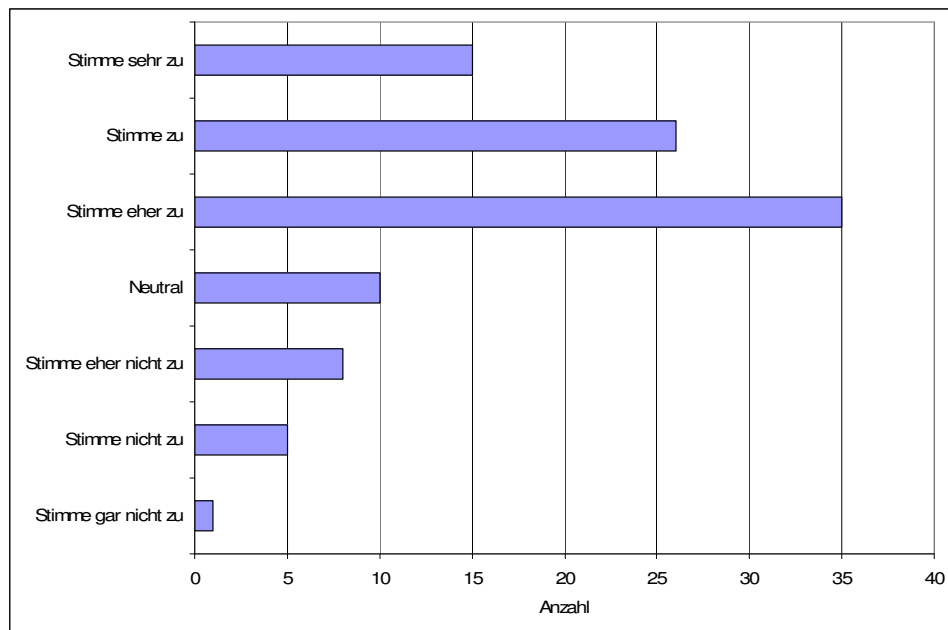


Abbildung 2: Bedürfnis der Verbesserung der Finanzprozesse (N=100).

Auf die Frage hin, welche Massnahmen zur Verbesserung der Finanzprozesse in Unternehmen in Betracht kommen (vgl. Abbildung 3), gaben rund 64% der antwortenden Unternehmen zu, dass eine Transparenzerhöhung innerhalb der Finanzprozesse erstrebenswert ist. Nur knapp 22% sprachen sich

<sup>9</sup> Vgl. Arkhipov/Yong (2001), S. 1ff.

<sup>10</sup> Vgl. Sarbach/Taibo (2003), S. 5.



dagegen aus. Zusätzlich besteht bei den Unternehmen (82.7%) das Bedürfnis, interne Finanzprozessabläufe zu optimieren. Mit 42.5% sprachen sich die Unternehmen als weitere Massnahme zur Verbesserung der Finanzprozesse für neue Software-Lösungen aus, während fast ebenso viele diese Massnahme ablehnten..

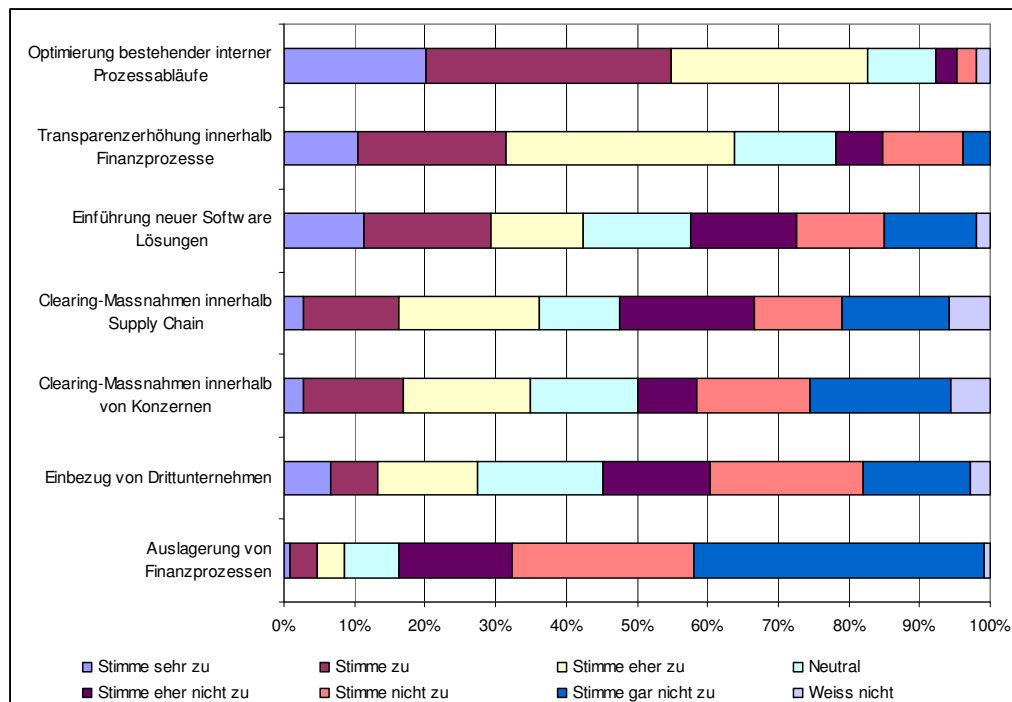


Abbildung 3: Massnahmen zur Verbesserung der Finanzprozesse (N=105).

Sowohl Clearing-Massnahmen innerhalb von Konzernen wie auch innerhalb der Supply Chain werden von 44.3% bzw. 46.7% der antwortenden Unternehmen als nicht geeignete Massnahmen zur Verbesserung der Finanzprozesse gesehen. Zusätzlich zeigte die Studie, dass sich Unternehmen immer noch gegen den Einbezug von Drittunternehmen bei der Abwicklung von Finanzprozessen wehren. Mit rund 52% zu 27% sprachen sich fast doppelt so viele Unternehmen gegen die Integration von Drittunternehmen aus. Knapp 18% der antwortenden Unternehmen haben diesbezüglich eine neutrale Einstellung und 3% gaben an, dass sie dies nicht beurteilen können. Eindeutig stellen sich die Unternehmen gegen eine Auslagerung der Finanzprozesse (rund 83%). Nur gerade 8.6% der Unternehmen können sich vorstellen, mit einer Auslagerung eine Verbesserung der Finanzprozesse zu erreichen.

Obwohl Unternehmen seit längerer Zeit eine intensivere Kooperation mit ihren Geschäftspartner im Bereich des Informationsaustauschs betreiben, um eine Verbesserung ihrer Materialströme zu erzielen, zeigt sich (vgl. Abbildung 4), dass im Bereich der Finanzprozesse noch keine Tendenz von intensiveren Kooperationen besteht. Während sich nur gerade 16% für eine Kooperation aussprachen, gaben 62.3% der Unternehmen an, gegen eine intensivere Finanzprozesskooperation zu sein. Knapp 18% sind diesbezüglich neutral, während 3.8% sich noch keine Meinung darüber gebildet haben. Dieses Resultat zeigt deutlich, dass sich die Unternehmen im Bereich der Finanzflüsse gegenseitig nicht jenes Vertrauen entgegenbringen, das im Bereich der Material- und Informationsflüsse seit be-

steht. Die Unternehmen empfinden den eigenen Finanzbereich als zu sensitiv, als dass sie diesen ihren Geschäftspartnern offen legen wollen.

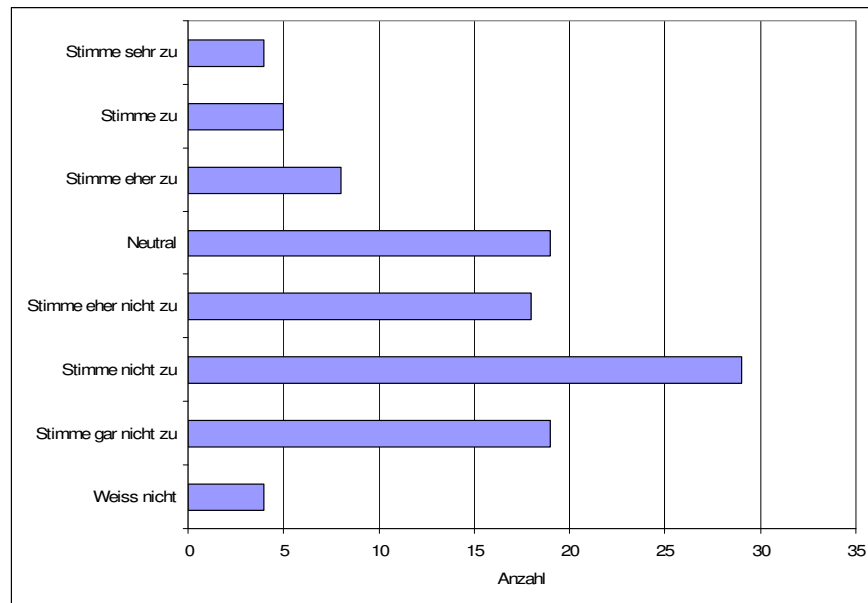


Abbildung 4: Absicht intensiverer Finanzprozesskooperationen (N=106).

Wie Abbildung 5 zeigt, findet eine grosse Mehrzahl der antwortenden Unternehmen (74.3%), dass eine durchgängig elektronische Abwicklung der Finanzprozesse erstrebenswert ist. Nur gerade 12.4% der Teilnehmer sind nicht dieser Meinung. Die elektronische Finanzprozessabwicklung fokussiert sich allerdings meist auf den Rechnungszustellungsprozess und der Bezahlung der offenen Fakturen. Wenn Rechnungen nicht mehr physisch verschickt und in einem anderen System manuell erfasst werden müssen, verbessert sich einerseits die Qualität der Finanzdaten beider Geschäftspartner und andererseits wird eine kostengünstigere Prozessabwicklung ermöglicht. Eine verbesserte Datenqualität der Finanzdaten hat wiederum zur Folge, dass sich die Qualität des Finanzreportings verbessert. Dadurch ist das Management in der Lage, fundiertere Finanzentscheide zu treffen, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken kann.

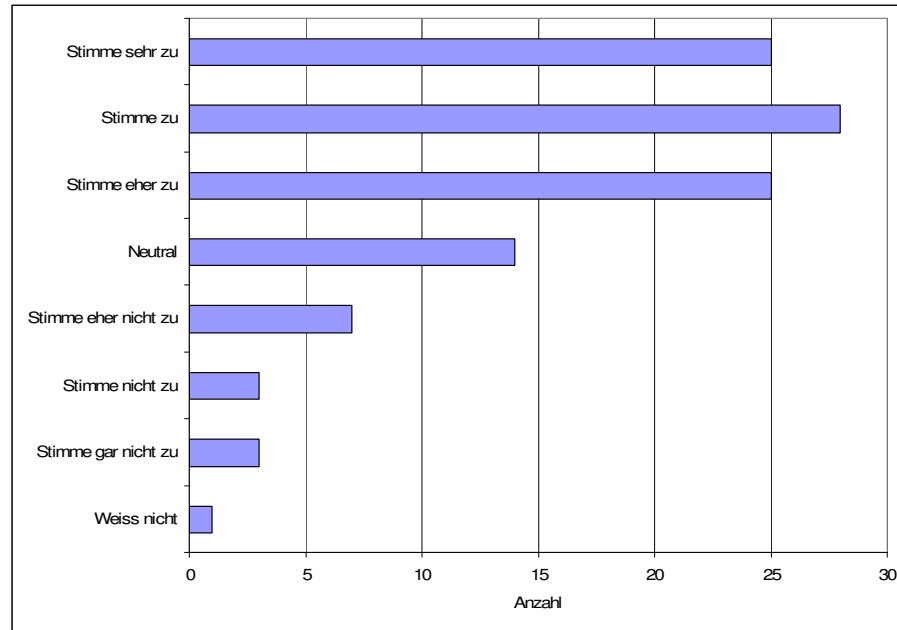


Abbildung 5: Wünschbarkeit einer durchgängig elektronischen Finanzprozessabwicklung (N=105).

Resultierend aus den Ergebnissen zeigt sich, dass die antwortenden Unternehmen die Relevanz der intensiveren Finanzprozessbetrachtung erkannt haben. Allerdings stehen sie zurzeit nur solchen Verbesserungsmassnahmen positiv gegenüber, welche intern realisiert werden können. Ein intensiverer Finanzdatenaustausch oder eine Auslagerung der Finanzflüsse kommt für die meisten Unternehmen nicht in Betracht.

## 4 Das Konzept des Financial Supply Chain Managements

Aufgrund der Tatsache, dass 76% der antwortenden Unternehmen das Bedürfnis haben, ihre Finanzprozesse zu verbessern und es sich beim Konzept des Financial Supply Chain Managements (FSCM) um ein junges Themengebiet handelt, erstaunt es nicht, dass erst 39% der teilnehmenden Unternehmen dieses Konzept in ihren Unternehmen anwenden. Der Autor vermutet, dass dieser Prozentsatz in den nächsten zwei bis drei Jahren markant steigen wird, da die Mehrzahl der Unternehmen im Bereich der Finanzflüsse Verbesserungspotenzial geortet haben. Diese Aussage bestätigt eine im Jahr 2003 durchgeführte Studie<sup>11</sup> in welcher erst 14% der Unternehmen angegeben haben, bereits über ein Financial Supply Chain Management-Konzept zu verfügen. Dies entspricht einer Steigerung von 178.5% innerhalb von drei Jahren.

<sup>11</sup> Vgl. Sarbach/Taibo (2003), S. 5.

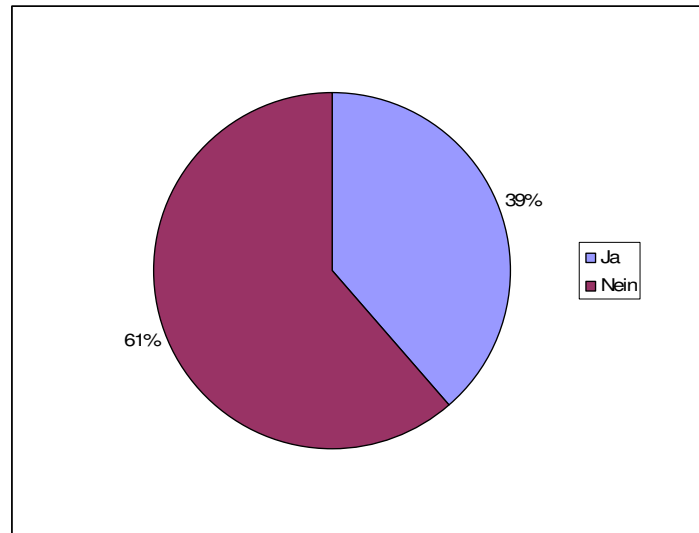


Abbildung 6: Anwendung des Konzepts des FSCM (N=105).

Die Studienteilnehmer wurden des Weiteren gebeten, bestimmte Aussagen über FSCM zu gewichten (vgl. Abbildung 7). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmungen mit 90.2% den schnelleren Informationszugriff auf Finanzdaten, mit je 87.8% eine Reduktion der manuellen Verarbeitung innerhalb von Finanztransaktionen sowie die Reduktion der Papierdokumente in Finanztransaktionen, mit 82.9% die Automatisierung der Finanzprozesse und mit 78.1% eine Erhöhung der Transparenz der Finanztransaktionen als besonders wichtige Eigenschaften des Financial Supply Chain Managements sehen. Eine straffere Debitorenverwaltung und die Unterstützung des Managements bei Finanzanalysen, die Liquiditätsoptimierung und eine Reduktion der Transaktionskosten werden von über 70% der Teilnehmer als wichtig empfunden. Obwohl die straffere Debitorenverwaltung als wesentliches Attribut des Financial Supply Chain Management angesehen wird, steht die Reduktion der Ausstände und eine Reduzierung des gebunden Kapitals weit weniger im Fokus der Teilnehmer. Diese Ergebnisse ähneln jenen aus der Studie aus dem Jahr 2003. Im Jahre 2003 wurden die Reduktion der manuellen Verarbeitung in Finanztransaktionen mit 76.9% und die Automatisierung der Finanzprozesse mit 66.6% als sehr wichtige Attribute des Financial Supply Chain Managements angesehen. Diesbezüglich kann davon ausgegangen werden, dass auch in den nächsten Jahren in diesen Bereichen weitere Fortschritte erzielt werden.

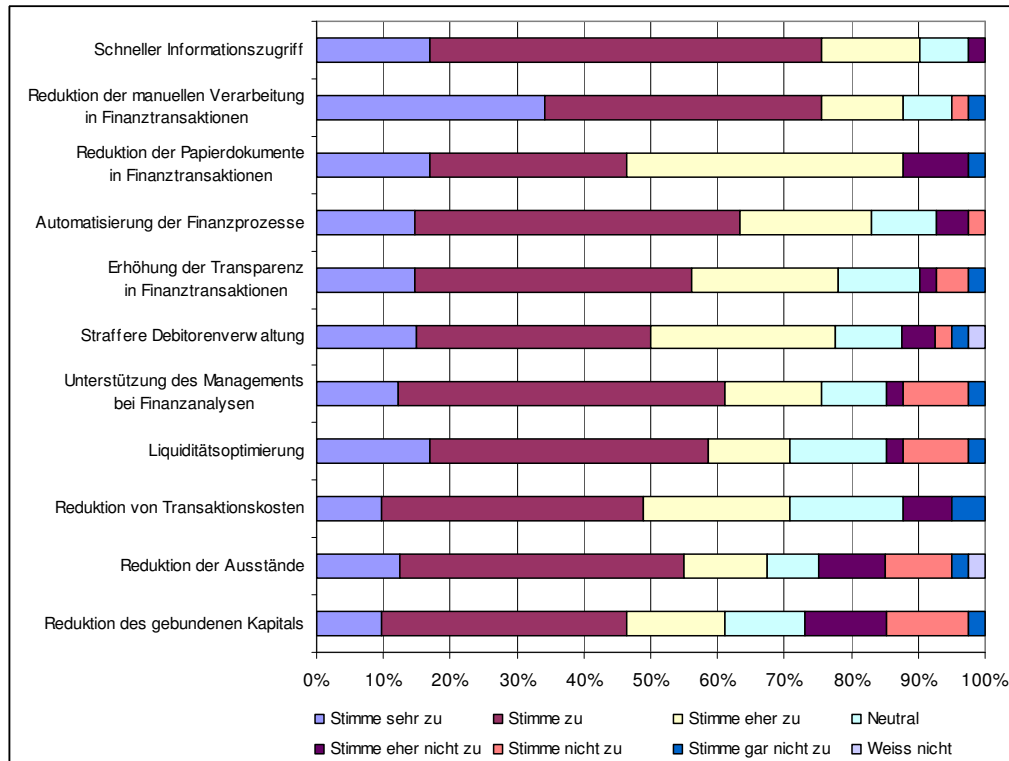


Abbildung 7: Eigenschaften des FSCM (N=41).

Werden die mit dem Financial Supply Chain Management unterstützten Finanzprozesse anhand ihrer theoretischen Einteilung analysiert, fällt dem Betrachter auf, dass vor allem jene Finanzprozesse von den jeweiligen Financial Supply Chain Management-Systemen unterstützt werden, welche dem Financial Trade Settlement zugeteilt werden. Dies umfasst jene Teilprozesse, welche nach der eigentlichen Leistungserstellung anfallen: Die Teilprozesse der Rechnungsstellung, Rechnungsprüfung, Reklamation und Zahlung. Die Analyse von Finanzprozessen umfasst sowohl die Teilprozesse des Financial Trade Enablement als auch Settlement.

Von den Teilnehmern der Studie, die das Konzept des Financial Supply Chain Management in ihrem Unternehmen anwenden, geben 90% an, den Prozess der Zahlung zu unterstützen (vgl. Abbildung 8). Weitere 78% unterstützen den Prozess der Rechnungsstellung, 72.5% den Prozess der Rechnungsprüfung und rund 71% den Prozess der Analyse getätigter Finanztransaktionen. Nur gerade ein Prozess des Financial Trade Enablement wird noch vor dem letztgenannten Prozess der Financial Trade Settlement, der der Reklamation mit rund 52%, genannt. Und zwar handelt es sich hierbei um den Prozess der Qualifikation, z. B. die Qualifikation der Bonität der Geschäftspartner, mit 56%.

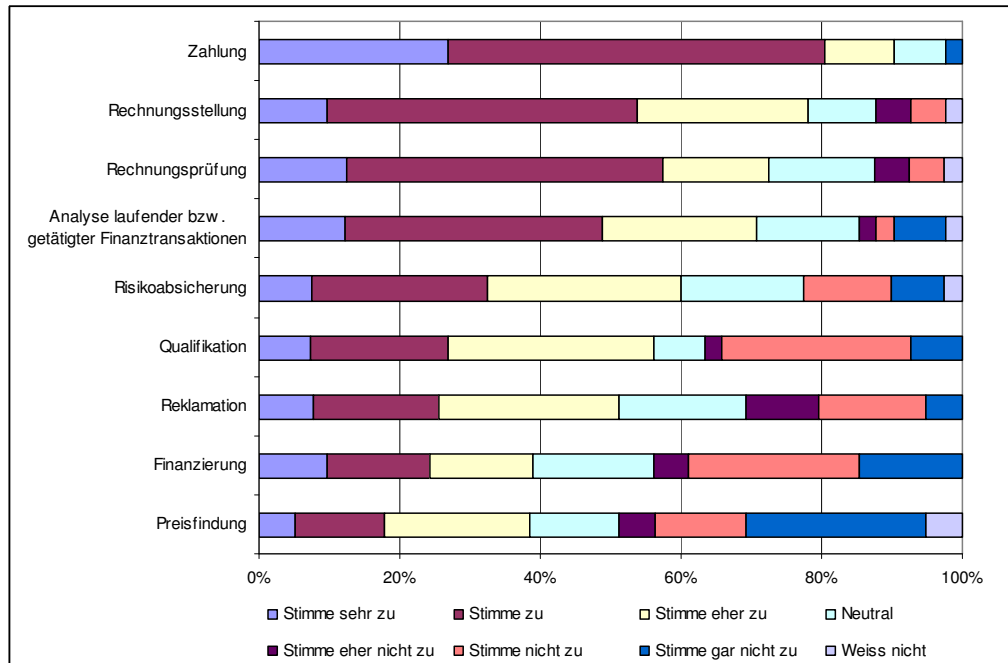


Abbildung 8: Unterstützte Finanzprozesse (N=41).

Wie bereits vor drei Jahren stimmten die befragten Unternehmen vor allem folgenden drei Gründen für eine Investition in die elektronische Abwicklung von Finanztransaktionen zu (vgl. Abbildung 9): Erstens wird der elektronischen Finanztransaktionsabwicklung mit 87.8% attestiert, dass sie Kosteneinsparungen und Fehlerreduktionen ermöglichen. In der Befragung aus dem Jahr 2003 wurde dieser Grund mit 88.9% ebenfalls am häufigsten genannt. Zweitens ergab die Studie, dass die teilnehmenden Unternehmen ihre Investition zu rund 61% damit begründen, dass ihre Geschäftspartner die Finanzprozesse ebenfalls elektronisch unterstützen. Wird diese Prozentzahl mit derjenigen aus der Studie aus dem Jahr 2003 verglichen, wird ersichtlich, dass sich innerhalb von zwei Jahren der Fokus für eine Investition in die Finanzprozesse nicht mehr nur auf das eigene Unternehmen fällt, sondern verstärkt ein überbetrieblicher Ansatz verfolgt wird. Drittens wird von den Teilnehmern (knapp 54%) bestätigt, dass die Online-Abwicklung der Finanzprozesse einen positiven Effekt auf die Liquidität besitzt und mit 51%, dass die Financial Supply Chain profitabel ist. Speziell in Zeiten von zunehmenden Debitorenverlusten und verlängerten Zahlungszielen kann ein Einsatz eines Financial Supply Chain Managements positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis haben. Finanztransaktionsanalysen werden von den befragten Unternehmen weniger als Hauptgrund für eine Investition in das FSCM angegeben. Nur gerade 48.8% stimmen dieser Aussage zu. Eine Minderheit gibt an, dass der Entscheid für eine Investition in die Finanzprozesse auf externen Druck erfolgt ist. Knapp 30% sagen aus, dass sie die Investition auf Druck und 25% eines auf Anraten Geschäftspartners getätigt zu haben. 57.5% der Teilnehmer verneinen die Aussage, dass aufgrund der Konkurrenz in diesen Bereich investiert wurde.

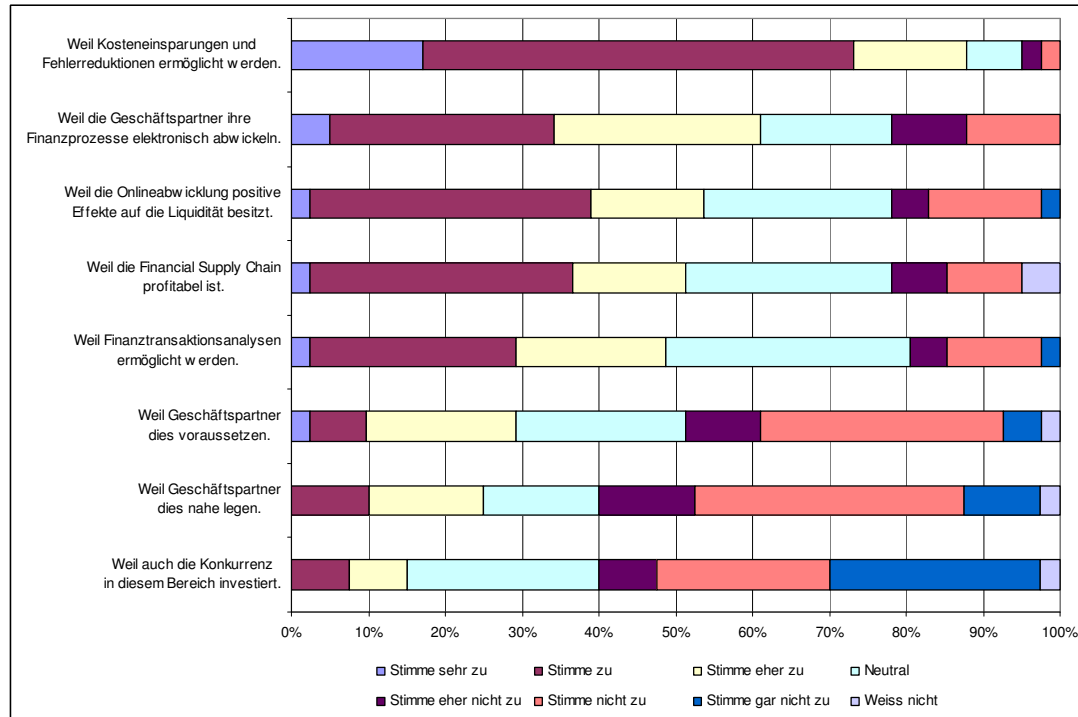


Abbildung 9: Investitionsargumente für ein FSCM (N=41).

Wird in der Literatur in Verbindung mit dem Financial Supply Chain Management von positiven Nutzeffekten gesprochen, wird vielfach das Argument der Transparenzerhöhung innerhalb von Finanzflüssen genannt.<sup>12</sup> In dieser Studie wurden deshalb jene Unternehmen, welche ein FSCM betreiben, befragt, ob diese Transparenzsteigerung eingetroffen ist. 32.5% der antwortenden Unternehmen stimmen dieser Aussage eher zu, 27.5% geben an, dass sie zustimmen und 2.5% stimmen einer Transparenzsteigerung sehr zu. 22.5% der Teilnehmer nehmen zu der Aussage der Transparenzsteigerung in Finanzprozessen eine neutrale Stellung ein. Nur gerade 12.5% der antwortenden Unternehmen stimmen eher nicht bzw. nicht zu. Diesbezüglich wird die Hypothese der Transparenzerhöhung innerhalb von Finanzflüssen durch die Anwendung eines Financial Supply Chain Managements bei Schweizer Grossunternehmen gestützt.

<sup>12</sup> Vgl. Skiera/Pfaff (2003), S. 63f.

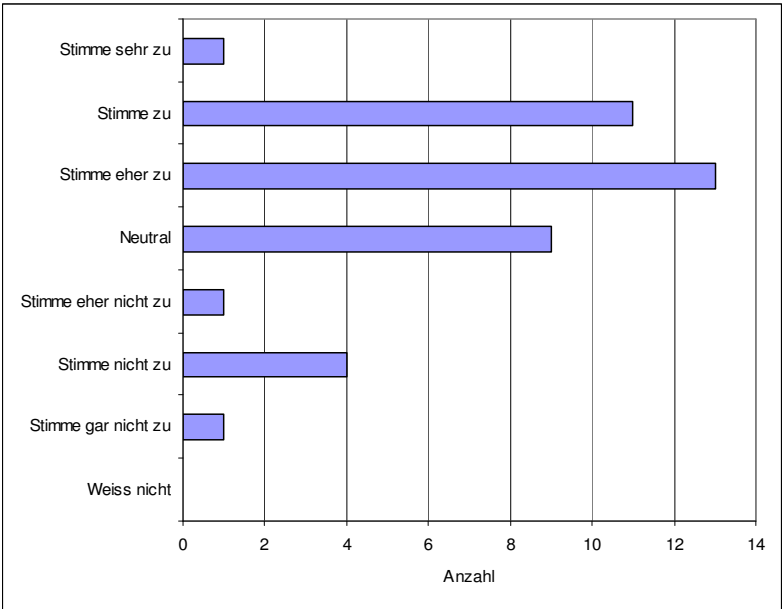


Abbildung 10: Finanztransparenzerhöhung durch FSCM (N=40).

Die Gründe der Transparenzerhöhung liegen anhand der vorliegenden Resultate (siehe Abbildung 11) hauptsächlich in der Standardisierung von Finanzprozessen: 89.2% stimmen dieser Aussage zu. Die Automatisierung von Geschäftsabläufen wie auch die Überwindung von Schnittstellen folgt mit 75.7% an zweiter Stelle. Immerhin stimmen knapp 70% der antwortenden Unternehmen zu, dass ein verbessertes Reporting mittels Softwarelösungen sich positiv auf die Finanztransparenz auswirkt.

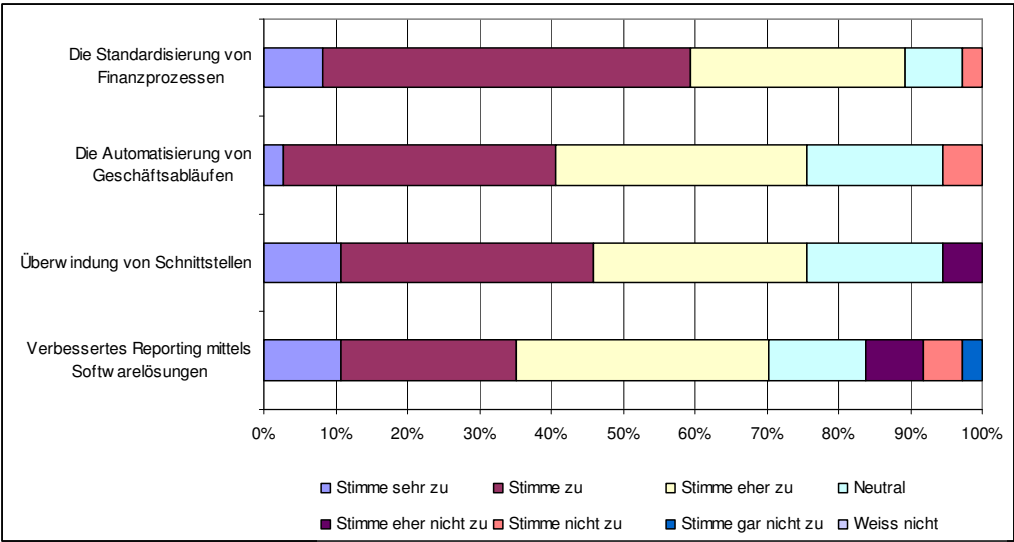


Abbildung 11: Gründe der Transparenzerhöhung entlang Finanzflüsse (N=37).



## 5 Eingesetzte Applikationen und deren Adaptionen auf externe Einflüsse

Die teilnehmenden Unternehmen wurden des Weiteren nach verwendeten Applikationen, welche in den Unternehmen eingesetzt werden, befragt. Am meisten werden in Schweizer Grossunternehmen Debitoren-Management-Systeme (77.4%), ERP-Systeme (72.4%) und Cash-Management-Systeme (57.4%) eingesetzt. Aufgrund des jungen Themengebiets des Financial Supply Chain Management erstaunt es nicht, dass ein EBPP oder EIPP kaum genutzt wird. Dennoch geben rund 23% der befragten Unternehmen an, dass sie den Einsatz eines EBPP-Systems bzw. 17 % eines EIPP-Systems planen. Rund 68% der Teilnehmenden gaben an, auf ein EIPP zu verzichten. Bei Anwendern von Abacus liegt die Verzichtsrate bei 67%, bei MySAP Financial bei 65.4%, bei ESP bei 65% und beim EBPP bei 52.4%.

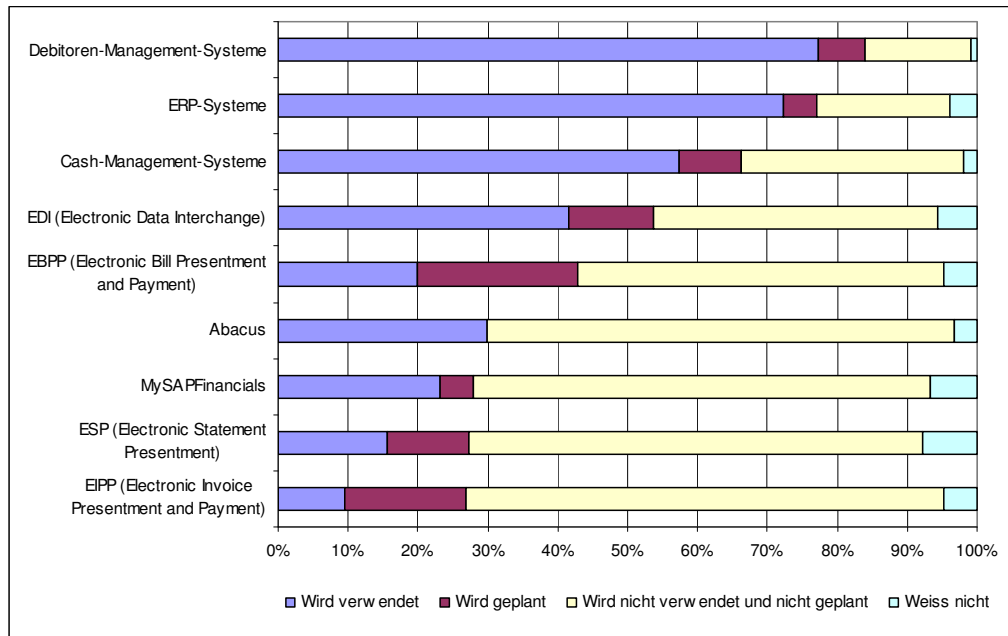


Abbildung 12: Verwendete Applikationen (N=106).

Auf die Aussage hin, dass das Rahmenwerk Basel II die an die Software-Applikationen geforderten Anforderungen steigert, gaben nur 22% der antwortenden Unternehmen an, dass sie dieser Behauptung zustimmen. 39.4% lehnen die Aussage ab, währenddessen rund 25% der befragten Unternehmen bisher keine Meinung über diese Thematik gefällt haben. 14.1% der antwortenden Unternehmen nehmen eine neutrale Stellung gegenüber dieser Aussage ein. Es scheint derzeit auf Grund fehlender Erfahrungen zu früh zu sein, diesen Sachverhalt zu beurteilen.

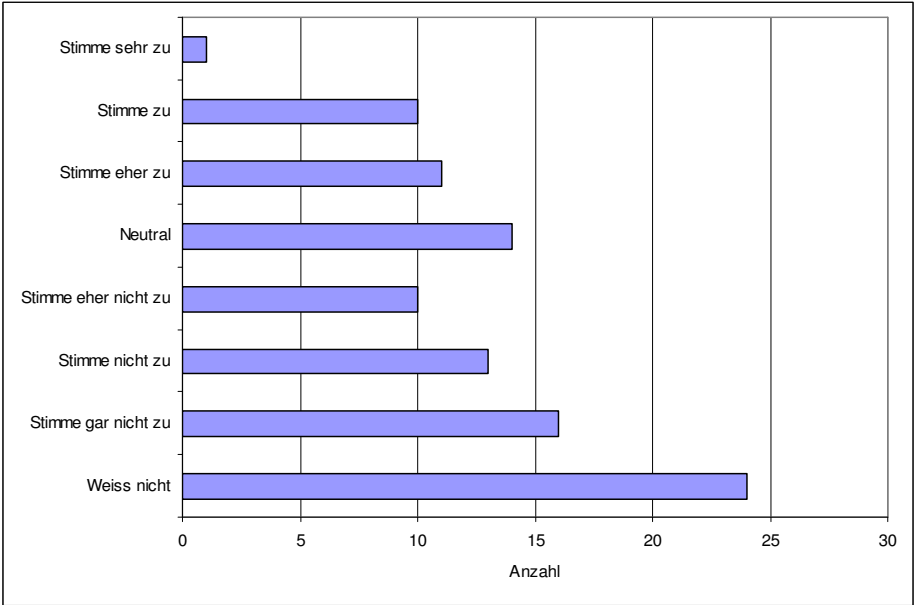


Abbildung 13: Steigende Applikationsanforderungen (N=99).

Obschon bei einem Rating nach Basel II neu auch das operationelle Risiko berücksichtigt wird und somit den im Unternehmen eingesetzten Applikationen eine erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt wird, geben knapp 45% der antwortenden Unternehmen an, dass sie die eingesetzten Applikationen nicht verstärkt betrachten. Nur gerade jedes fünfte Unternehmen (knapp 20%) befasst sich seit der Umsetzung von Basel I verstärkt mit ihren Systemen. Ebenso hoch ist die Prozentzahl bei denjenigen Unternehmen, welche sich dieser Aussage neutral verhalten. Die restlichen 15% haben sich noch keine Meinung darüber gebildet.

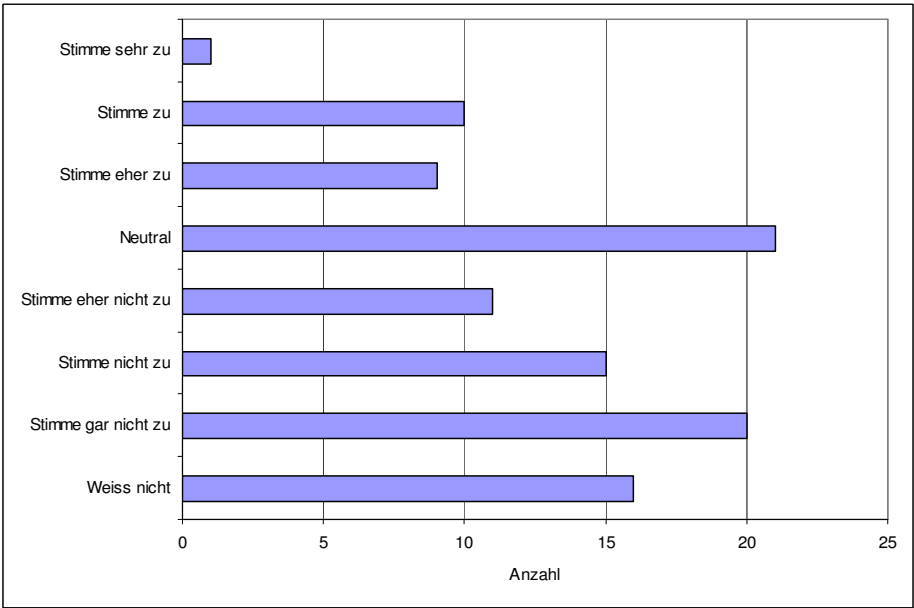


Abbildung 14: Verstärkte Applikationsbetrachtung (N=103).

Wie Abbildung 15 zeigt, werden die grosse Mehrheit wegen Basel II weder Anpassungen von bestehenden Applikationen noch Neueinführungen durchführen. Nur gerade rund 6% der Teilnehmer bescheinigen, dass sie Anpassungen an ihren Systemen aufgrund von Basel II vorgenommen bzw. 6% neue Applikationen eingeführt haben. Rund 15% konnten diesbezüglich keine Aussagen machen und knappe 7% nahmen eine neutrale Position zu dieser Aussage ein.

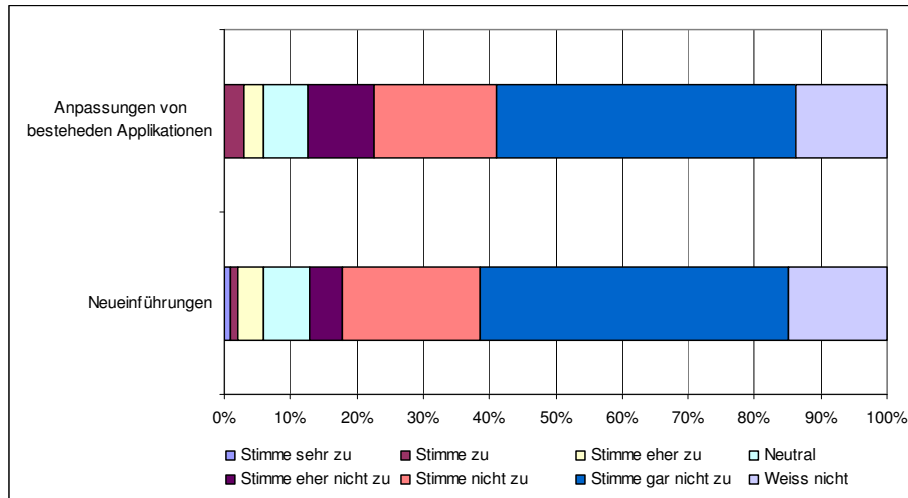


Abbildung 15: Softwareadaptionen (N=102).

Ebenso gibt die Mehrheit der antwortenden Unternehmen an, dass die Integration der verschiedenen IT-Systeme nicht durch Basel II gefördert wird; mit knapp 63% spricht sich die Mehrzahl der Teilnehmer gegen die vermehrte Integration aus. Insgesamt stimmen 6.8% der antwortenden Unternehmen der Aussage zu, 11.65% nehmen eine neutrale Stellung ein und 18.45% konnten zu der vorformulierten Aussage keine fundierte Antwort geben. Das Resultat ist in Abbildung 16 grafisch dargestellt.

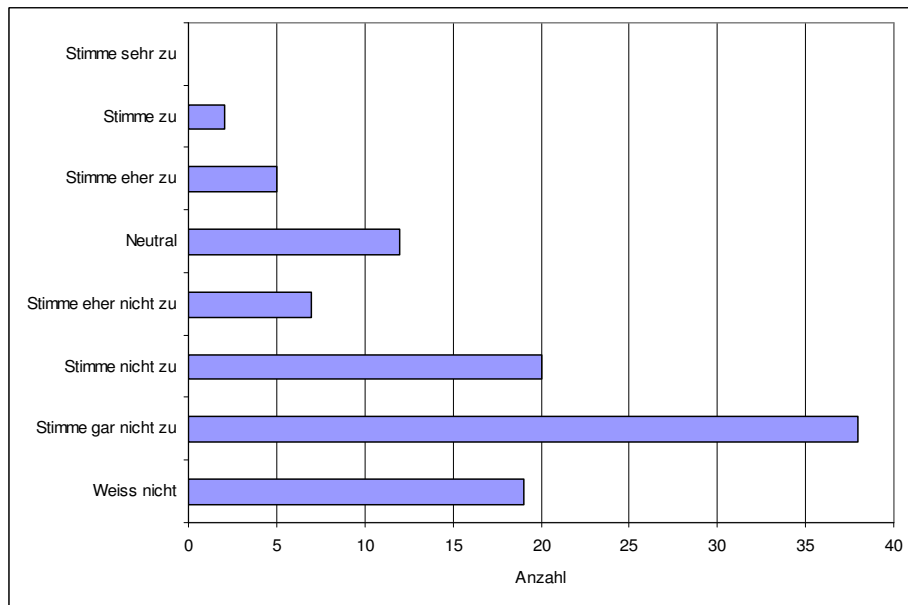


Abbildung 16: Integrationsförderung durch Basel II (N=103).

Wie Abbildung 17 zeigt, haben knapp 47% der teilnehmenden Unternehmen ein Frühwarnsystem für das Management eingeführt. 36% geben an, kein Frühwarnsystem für das Management eingeführt zu haben und 11% der antwortenden Unternehmen nehmen eine neutrale Stellung ein.

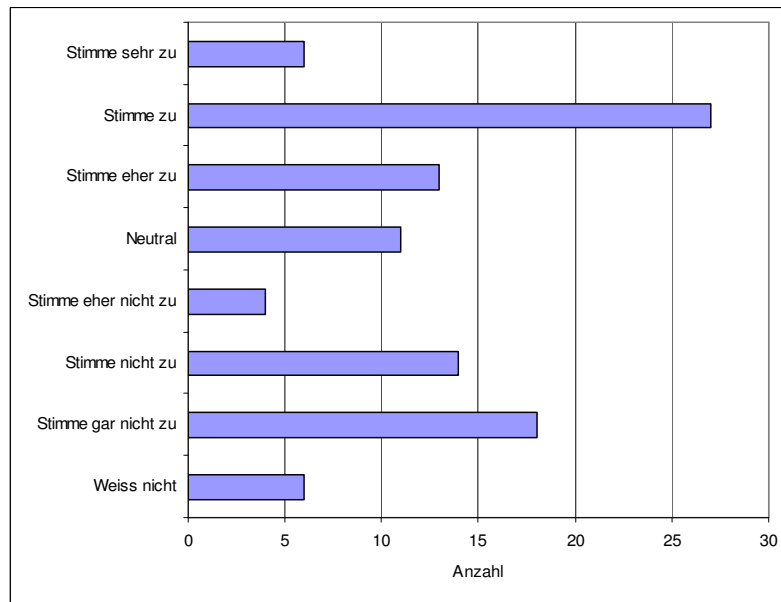


Abbildung 17: Einführung eines Frühwarnsystems (N=99).

Inwieweit ein Frühwarnsystem für das Management speziell im Kontext von Basel II eingeführt wurde, kann nicht schlüssig beantwortet werden. Allerdings zeigt Abbildung 18 deutlich, dass die Funktionalitäten des Frühwarnsystems nicht im Rahmen von Basel II erweitert wurden. 76% der antwortenden Unternehmen bestätigen diese Annahme. Nur 5 Unternehmen haben die Funktionalitäten der Frühwarnsysteme des Managements wegen Basel II erweitert. Es stellt sich hier die Frage, ob solche Erweiterungen in den nächsten Jahren zunehmen werden.

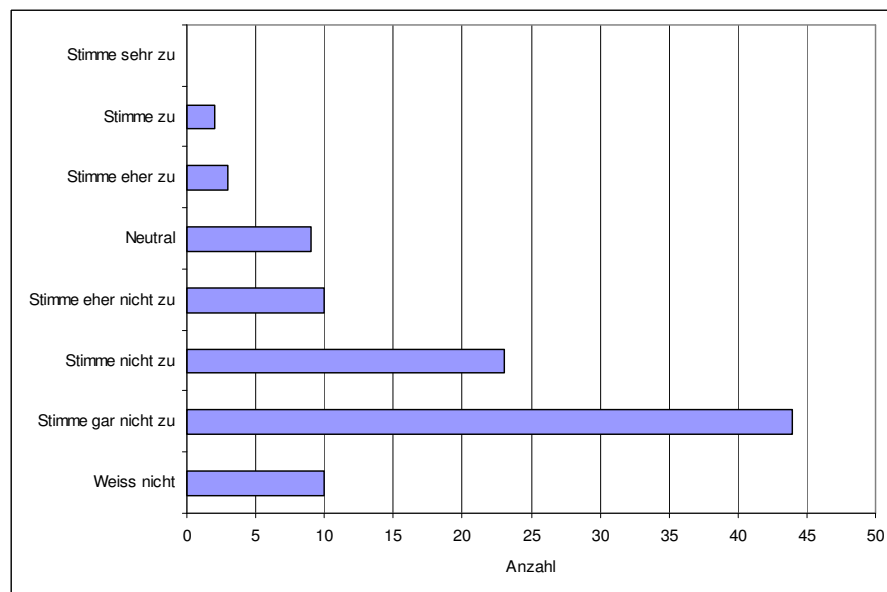


Abbildung 18: Erweiterung des bestehenden Frühwarnsystems (N=101).

Im Rahmen von Basel II wurde in Schweizer Grossunternehmen keine neuen Werkzeuge zur Datentransformation implementiert. Weder Data Warehouse noch Data Management sind diesbezüglich ein Thema. Das Ergebnis der Studie ist in **Abbildung 19** dargestellt. 83% der teilnehmenden Unternehmen bestätigen diese Aussage, rund 7% konnten keine Angaben machen und knapp 10% vertreten eine neutrale Meinung. Dieses fehlende Interesse an neuen Werkzeugen kann folgendermassen interpretiert werden: Bereits werden im Umfeld vieler ERP-Lösungen Data Warehouses betrieben. Aus diesem Grund investieren Unternehmen nicht zusätzlich in weitere Data Warehouses, sondern nutzen die bestehenden Applikationen für die erweiterten Ansprüche, welche im Rahmen von Basel II anfallen.

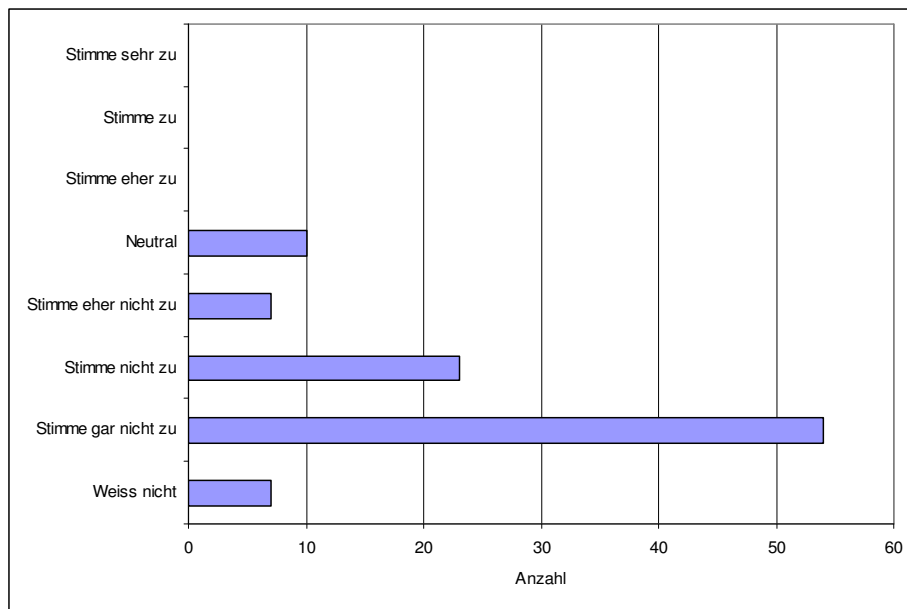


Abbildung 19: Implementation neuer Datentransformationswerkzeuge (N=101).

## 6 Auswirkungen von Basel II auf Schweizer Grossunternehmen

Über mögliche Auswirkungen von Basel II auf Unternehmen wird sowohl in der Literatur wie auch in der Praxis viel diskutiert. Während Publikationen aus dem Banksektor Basel II keine bis wenige Auswirkungen auf die Unternehmenslandschaft attestieren, schreiben Autoren aus dem Unternehmensumfeld von wenigen bis massiven Auswirkungen. Es war das erklärte Ziel dieser Studie, zu diesem Bereich eine repräsentative Aussage vorlegen zu können.

Zunächst wurden die Teilnehmer der Studie befragt, ob sich der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Banken durch die Ankündigung von Basel II intensiviert hat (siehe Abbildung 20). Rund 26% der antworteten Unternehmen bescheinigen, dass sich der Informationsaustausch seit der Ankündigung von Basel II intensiviert hat. 19.2% der Unternehmen nimmt zu dieser Behauptung eine neutrale Position ein, währenddessen 35.4% aussagen, dass sich der Informationsaustausch nicht

verstärkt hat. Die restlichen 19.2% haben sich zu dieser Behauptung noch keine Gedanken gemacht bzw. wollten sich nicht auf eine der Antworten festlegen.

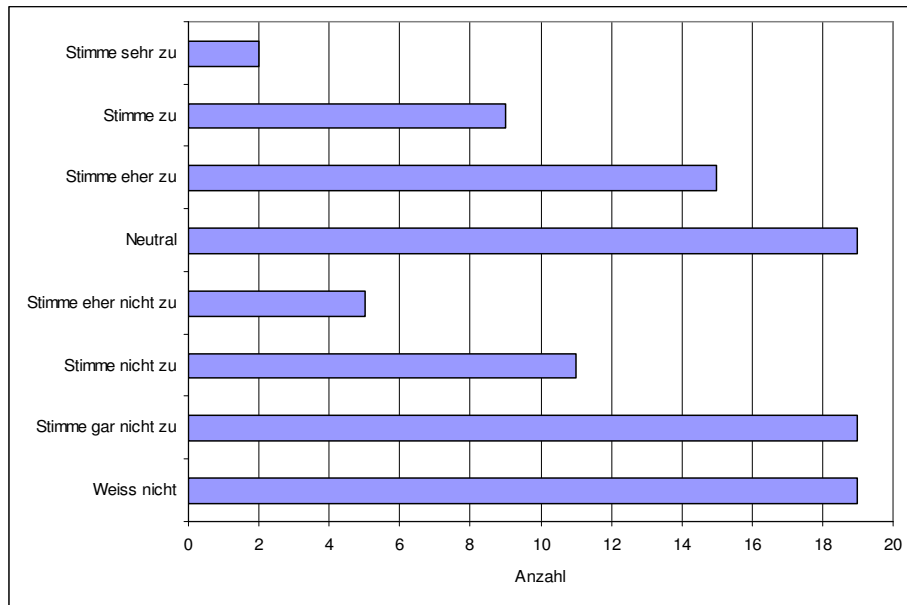


Abbildung 20: Intensivierung des Informationsaustauschs Unternehmen – Banken (N=99).

Auf die Frage hin, inwiefern Basel II zu erhöhten Anforderungen an die in Abbildung 21 genannten Bereiche führt, kann auf keine allgemeine gültige Aussage gemacht werden. So führt Basel II einerseits nach Angaben der Teilnehmer mit knapp einem Drittel in den Bereichen Debitoren- / Kreditorenmanagement, Cash Management wie auch Prozessmanagement zu erhöhten Anforderungen. Andererseits gaben etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen an, dass in diesen drei Bereichen keine erhöhten Anforderungen resultieren. Rund 20% nahmen diesbezüglich eine neutrale Position ein, währenddessen 16% nicht aussagen konnten, ob in diesen Bereichen erhöhte oder nicht erhöhte Anforderungen resultieren. Nur für das Controlling stimmten die Unternehmen mehrheitlich zu, dass Basel II zu erhöhten Anforderungen führt. Dies lässt auch die Vermutung zu, dass die von den Banken geforderten Kennzahlen ein umfangreicheres Controlling fordern, als es bisher der Fall war.

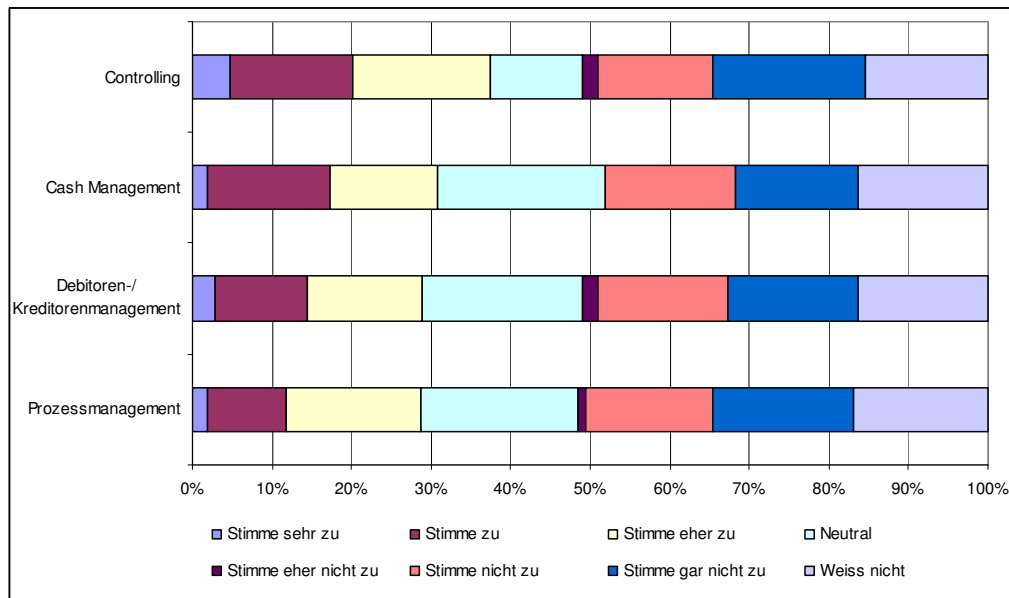


Abbildung 21: Steigende Anforderungen durch Basel II (N=104).

Inwieweit bei der Umsetzung von Basel II ein Mehraufwand bei der Aufbereitung der von den Banken verlangten Informationen entsteht, zeigt Abbildung 22. 31% der befragten Unternehmen gaben an, dass ihnen bei der Informationsaufbereitung durch Basel II höhere Kosten anfallen als dies zuvor der Fall war. Rund 37% verneinten diese Behauptung, 16,5% verhielten sich neutral zu dieser Aussage und 15,5% konnten sich dazu nicht wertend zu einer Aussage entscheiden.

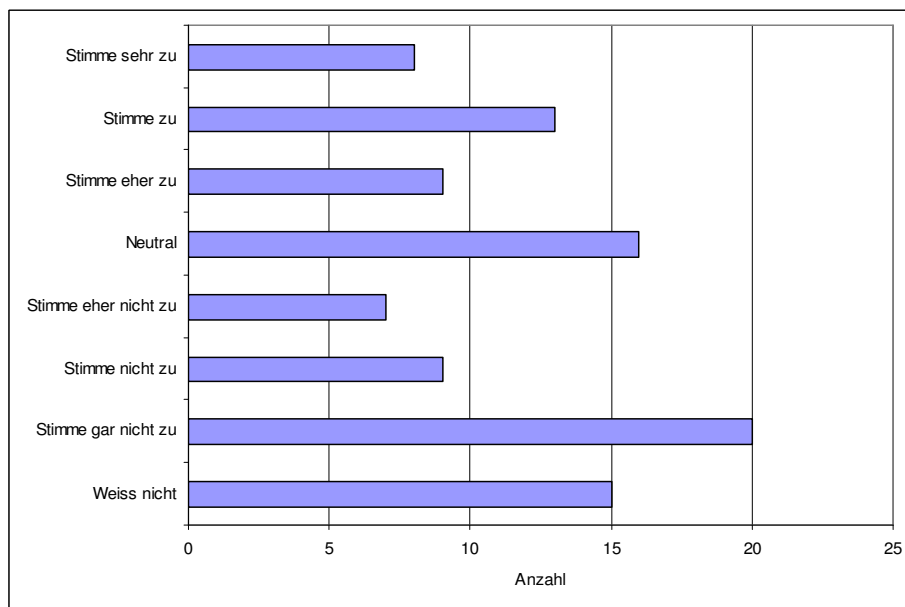


Abbildung 22: Mehraufwand bei der Aufbereitung von Informationen (N=97).

Des Weiteren wurden die Teilnehmer der Studie befragt, ob der Fremdfinanzierungsprozess durch Basel II für die Unternehmen vereinfacht wurde. Speziell im KMU-Bereich ist eine Vielzahl von Publikationen zu finden, in welchen behauptet wird, dass der Fremdfinanzierungsprozess durch Basel II

verschärft wird.<sup>13</sup> Von Grossunternehmen wird in diesem Zusammenhang kaum gesprochen. Abbildung 23 stellt das Ergebnis übersichtlich dar. Bei den antwortenden Grossunternehmen geben 44.7% an, dass der Fremdfinanzierungsprozess in Bezug auf Basel II verschärft wurde. Nur gerade 10.7% der teilnehmenden Unternehmen haben eine Vereinfachung des Fremdfinanzierungsprozesses wahrgenommen. Es wird interessant zu beobachten sein, wie sich dieses Ergebnis über die nächsten Jahre entwickeln wird.

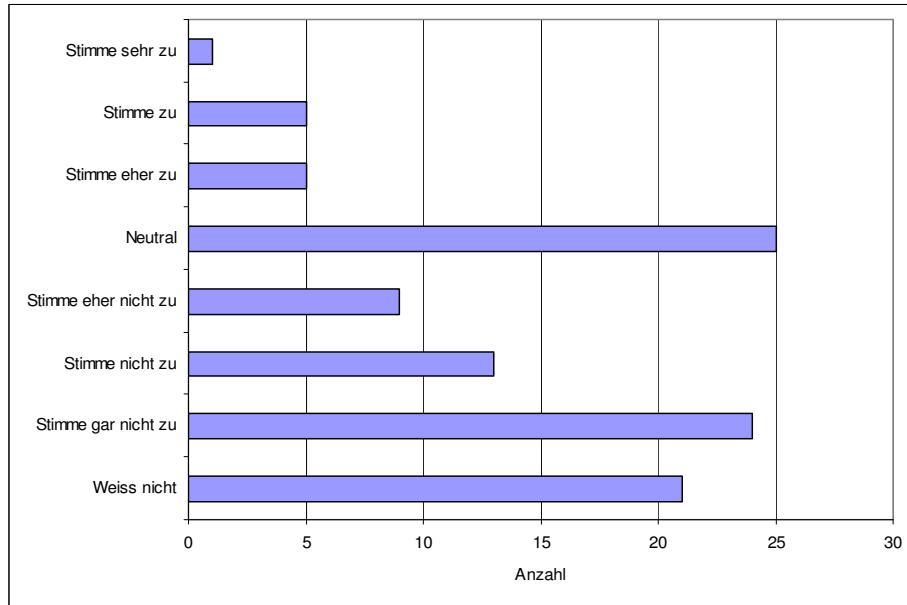


Abbildung 23: Fremdfinanzierungsprozessvereinfachung (N=103).

Auf die Frage hin, welche alternative Finanzierungsinstrumente neben der Kreditfinanzierung durch Banken vermehrt Verwendung finden, waren die Resultate ernüchternd. Nur gerade jede dritte Unternehmung gab an, ihren Finanzbedarf vermehrt über Kundenanzahlungen (32.7%) oder über Leasing bzw. Lieferantenkredite (je 28%) zu decken. Alle anderen zur Auswahl stehenden Finanzierungsoptionen werden nach Angaben der Teilnehmer kaum genutzt. Dieses Resultat lässt die Schlussfolgerung zu, dass sich die einzelnen Unternehmen entweder trotz der bescheinigten verschärften Rahmenbedingungen bei der Kreditfinanzierung hauptsächlich über Banken oder selbst finanzieren.

<sup>13</sup> Vgl. Niedermann (2004), S. 5.



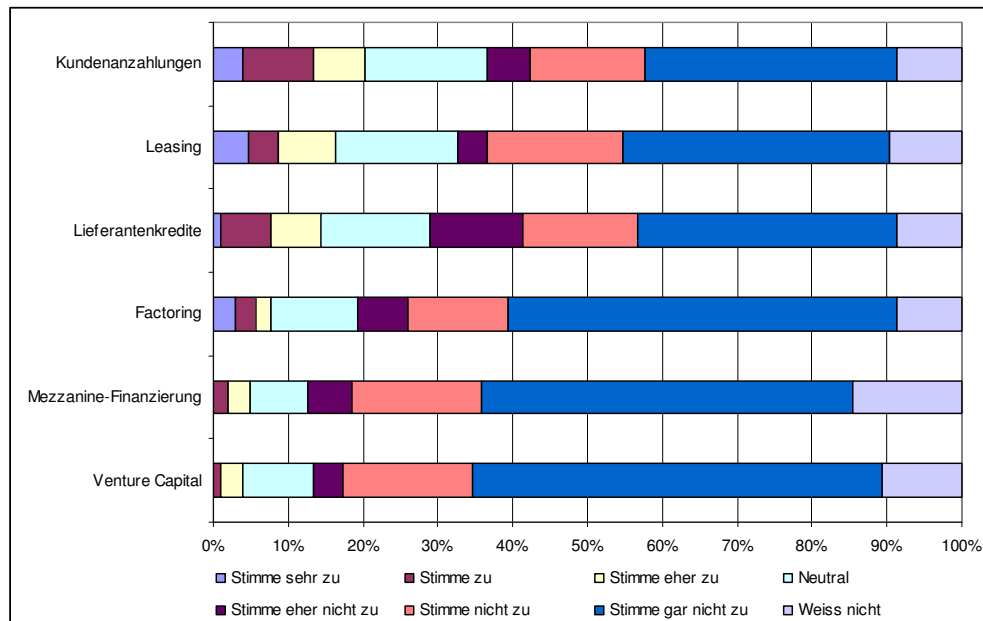


Abbildung 24: Alternative Finanzierungsinstrumente (N=104).

Anhand Abbildung 25 wird ersichtlich, dass durch die Auseinandersetzung der Unternehmen mit Ratings diese hauptsächlich im Bereich der inner- und überbetrieblichen Finanzflüsse sowie bei innerbetrieblichen Informationsflüssen auf Prozessintransparenzen aufmerksam wurden. Dies erstaunt nicht, da durch die zunehmende Verschärfung des Fremdfinanzierungsprozesses und durch die finanziellen Engpässe hauptsächlich in jenen Bereichen nach Verbesserungspotenzialen gesucht werden, wo diese entstehen; in diesem Fall im Finanzbereich. Wie bereits erwähnt wurde, bestätigen die teilnehmenden Unternehmen, dass im Bereich des Controllings erhöhte Anforderungen an die Unternehmen gestellt werden. Um diesem Zustand gerecht zu werden, bedarf es einer internen Auseinandersetzung mit den innerbetrieblichen Informationsflüssen. Unternehmen müssen wissen, wie sie kostengünstig und schnell zu den gewünschten Informationen gelangen. Durch diese Auseinandersetzung mit den Informationsflüssen werden folglich Intransparenzen aufgedeckt und behoben.

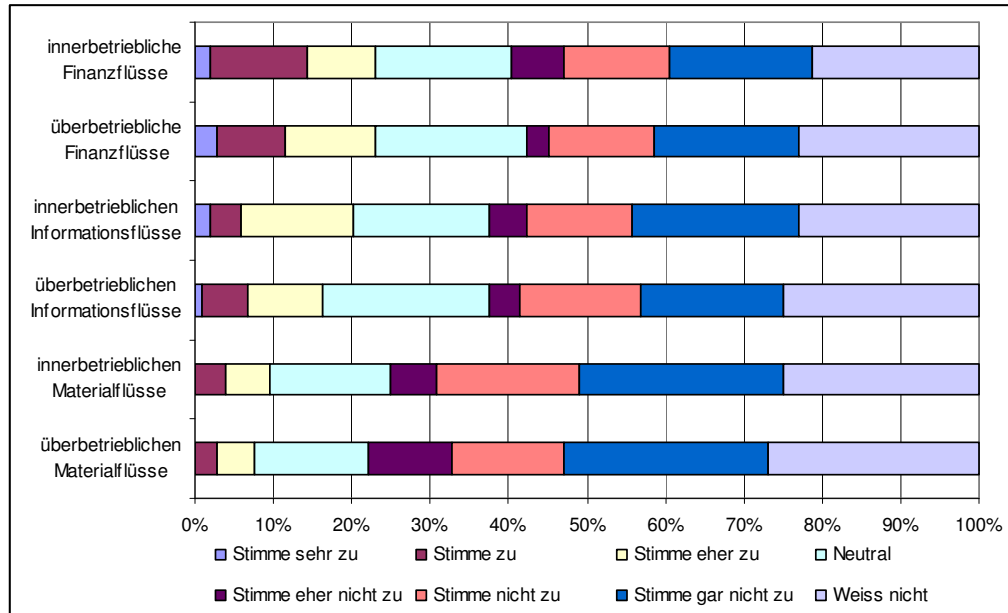


Abbildung 25: Prozessintransparenzidentifikationen durch Basel II (N=104).

Nur gerade 8.5% der antwortenden Unternehmen geben an, dass Basel II die Finanzpolitik des Unternehmens stark beeinflusst. Der Grossteil der Teilnehmer (61.7%) kann keine starke Beeinflussung der Finanzpolitik feststellen. Allerdings können sich knapp 16% der Unternehmen nicht dazu äussern während weitere 14% keine wertende Stellung angeben und sich neutral äussern.

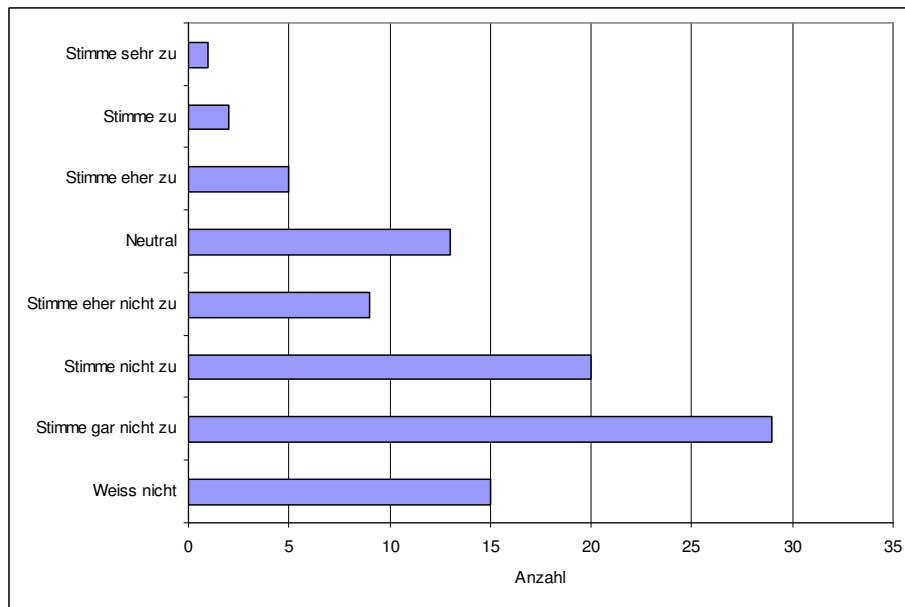


Abbildung 26: Beeinflussung der Finanzpolitik durch Basel II (N=94).

Wie Abbildung 27 zeigt, wurden in den aufgelisteten Bereichen kaum Investitionen getätigt, um den erhöhten Anforderungen von Basel II gerecht zu werden. Nur gerade in den Bereichen Cash Management (14.6%) und Controlling (11.7%) haben mehr als 10% der teilnehmenden Unternehmen finanzielle Aufwände betrieben, um Basel II-konform zu werden. In Zukunft wird in den verschiedenen

Bereichen vermehrt investiert werden. Berücksichtigt man die Resultate aus Abbildung 20, in welcher die Teilnehmer der Studie angegeben haben, dass knapp jedes fünfte Unternehmen keine Aussage machen konnte, ob sich der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Bank durch Basel II intensiviert hat, wird ersichtlich, dass sich gewisse Unternehmen bisher wenig mit Basel II auseinandergesetzt haben. Diese Aussage deckt sich mit den Ausführungen von mehreren Teilnehmern, welche angegeben haben, von Basel II bislang noch nichts gehört zu haben. Speziell bei Rating des operationellen Risikos werden sich Investitionen in den Bereich Informatik rasch positiv auswirken. Dies kann sich in günstigeren Kreditkonditionen und somit in monetären Vorteilen niederschlagen.

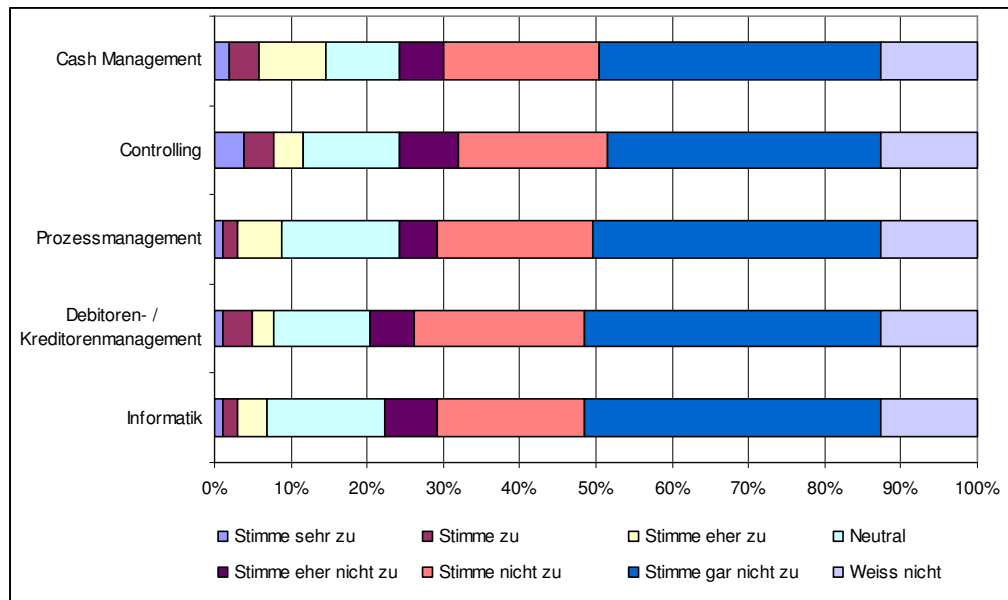


Abbildung 27: Investitionsbereiche durch Basel II (N=103).

## 7 Auswirkungen von Basel II auf das Controlling

Aufgrund der dargestellten Ergebnisse (vgl. Abbildung 21 und Abbildung 27) wird ersichtlich, dass diejenigen Unternehmen, welche sich bereits intensiver mit Basel II auseinandergesetzt haben, mehrheitlich in den Bereich des Controllings investiert haben. Diese Investitionen und intensiveren Betrachtungen des Controllings lassen vermuten, dass die jeweiligen Unternehmen auch im Bereich des Kennzahlensystems Veränderungen vorgenommen haben. Die teilnehmenden Unternehmen wurden unter anderem befragt, ob sich der Aufbau des verwendeten Kennzahlensystems durch Basel II verändert hat. Wie Abbildung 28 zeigt, gab es bei zwei Drittel der antwortenden Unternehmen keine Veränderungen an den Kennzahlensystemen. Nur gerade 8.6% der Unternehmen bestätigten, dass sie Änderungen an ihrem Kennzahlenmix vorgenommen haben. 11.4% der Unternehmen konnten nicht mit Sicherheit sagen, ob es Änderungen bei der Kennzahlenzusammensetzung gegeben hat.

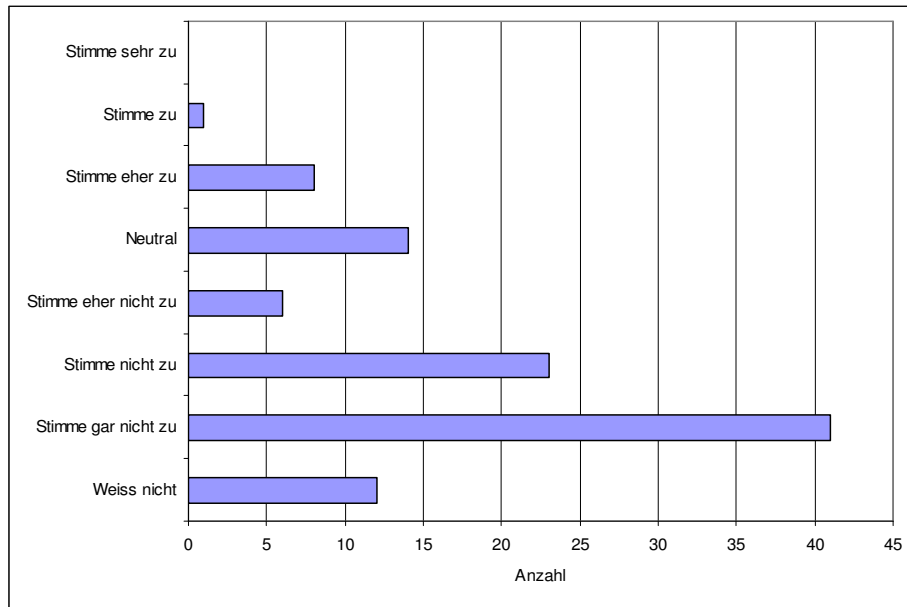


Abbildung 28: Veränderung des Kennzahlensystems durch Basel II (N=105).

Des Weiteren wurden die Unternehmen aufgefordert anzugeben, welche Zeitstempel die beim Rating im Umfeld von Basel II verwendeten Kennzahlen tragen. Damit ein Rating ein umfassendes Bild des Unternehmens gewährleisten kann, müssten sowohl Vergangenheitswerte als auch zukünftige Entwicklungen mitberücksichtigt werden. Zusätzlich wurde mit dieser Frage überprüft, in welchem Ausmass bereits qualitative Kennzahlen wie zum Beispiel die Qualität der Informatik beim Rating berücksichtigt werden.

Wie in Abbildung 29 ersichtlich wird, gaben 24.8% der Teilnehmer an, dass bei Ratings im Umfeld von Basel II hauptsächlich vergangenheitsorientierte Kennzahlen berücksichtigt werden. 31.4% der Unternehmen gaben an, dass beim Rating nicht nur vergangenheitsorientierte Kennzahlen verwendet werden, sondern auch Kennzahlen, welche auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Rückschlüsse ziehen lassen. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen konnten sich zu dieser Thematik nicht äussern. Die Vermutung liegt nahe, dass jene Unternehmen, die sich noch nicht mit den Ratings im Umfeld von Basel II auseinandergesetzt haben, dies in Zukunft tun werden. Rund 17% gaben keine wertende Antwort an.

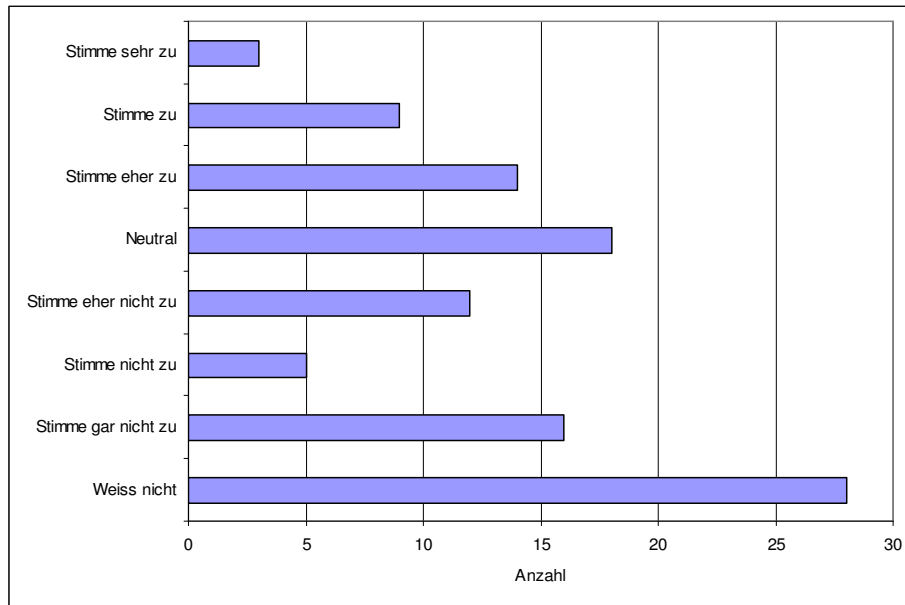


Abbildung 29: Vergangenheitsorientierte Kennzahlenverwendung (N=105).

Wie bereits bei der Fragestellung der hauptsächlichen Verwendung von vergangenheitsorientierten Kennzahlenverwendung bei Ratings im Umfeld von Basel II angedeutet wurde, unterstützt Abbildung 30 die Hypothese, dass qualitative Kennzahlen in den letzten Jahren immer mehr verwendet werden. Rund 24% der Teilnehmer bestätigen, dass der Anteil der qualitativen Kennzahlen im Gegensatz zu den quantitativen Kennzahlen in den letzten Jahren gestiegen ist. Berücksichtigt man die Tatsache, dass sich erst eine Minderheit der Unternehmen mit Basel II intensiv auseinandersetzt, werden in Zukunft die qualitativen Kennzahlen wohl eine immer wichtigere Rolle bei der Beurteilung der einzelnen Unternehmen einnehmen. Sowohl intern für die Beurteilung der eigenen Unternehmensleistung als auch extern durch Banken oder unabhängige Rating-Agenturen. Aus dieser Überlegung empfiehlt der Autor dieser Studie, sich frühzeitig mit der Thematik der qualitativen Kennzahlen auseinanderzusetzen um ein umfassendes Kennzahlensystem im Unternehmen zu etablieren.

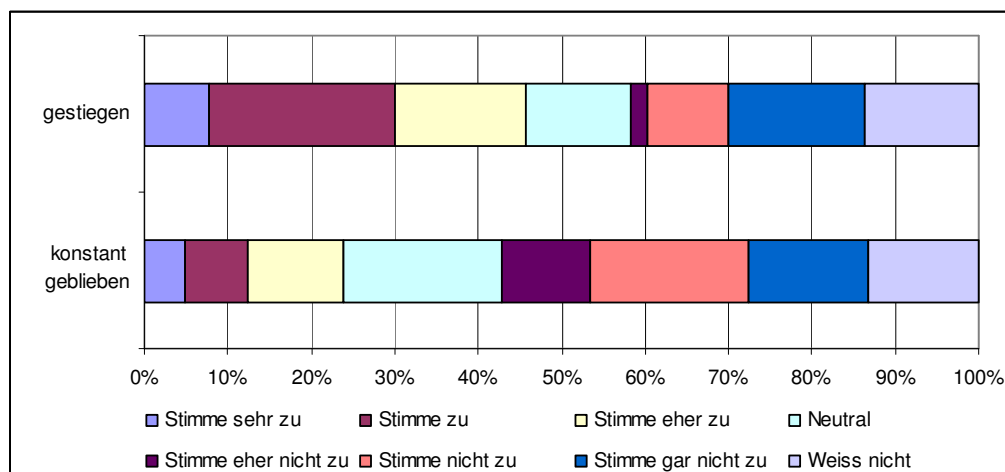


Abbildung 30: Verhältnis qualitativer zu quantitativer Kennzahlen (N=105).

Wie Mauboussin/Kawaja bereits festgehalten haben, ist der Cash Conversion Cycle eine effiziente Methode um festzustellen, wie gut ein Unternehmen seine Finanzen verwaltet. Bestehend aus den drei Kennzahlen Days Payables Outstanding<sup>14</sup>, Days in Inventory<sup>15</sup> und Days Sales Outstanding<sup>16</sup> gibt der Cash Conversion Cycle die Zeitspanne von der Zahlung der Lieferantenfaktura bis hin zum Eingang der Kundenzahlungen an. Berechnet wird der Cash Conversion Cycle durch Addition der Days in Inventory und Days Sales Outstanding minus der Days Payables Outstanding. Somit gibt der Cash Conversion Cycle die Zeitspanne an, in welcher das Unternehmen Geld in den jeweiligen Geschäftsfall investiert hat, respektive die Dauer, in welcher das Umlaufvermögen gebunden ist.<sup>17</sup> Für ein Unternehmen ist es relevant zu wissen, wie lange das jeweilige Kapital nicht verwendbar ist, um zur Gewährleistung der eigenen Liquidität nicht unnötig zusätzliches Umlaufvermögen zu binden. Durch diese gebundenen Umlaufvermögen entgehen den Unternehmen Finanzerträge, welche sie mit dem zusätzlich gebunden Kapital hätten realisieren können.<sup>18</sup>

Was in Theorie fundiert scheint sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt zu haben. Wie in Abbildung 31 dargestellt wird, ist die Kennzahl des Cash Conversion Cycles bei 18.3% der antwortenden Unternehmen nicht bekannt. Weitere 36.5% sprechen sich gegen den Cash Conversion Cycle als wesentliche Kennzahl aus. 15.4% werten die Aussage nicht. Von den restlichen 26% der antwortenden Unternehmen, welche den Cash Conversion Cycle als wesentliche Kennzahl einstufen, stimmen knapp 4% der Aussage, dass es sich dabei um einen wesentliche Kennzahl handelt, sehr zu, 9.6% stimmen der Aussage zu und 12.5% stimmen der Aussage eher zu. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich die Bedeutung dieser Kennzahl in Zukunft entwickeln wird. Sicherlich ist die Verwendung dieser Kennzahl von der jeweiligen Branche des einzelnen Unternehmens abhängig. Speziell im Bereich der produzierenden Unternehmen wird der Cash Conversion Cycle aufgrund seiner Zusammensetzung und Aussagekraft angewendet werden. Gerade die Days in Inventory und Days Sales Outstanding können auf Prozessineffizienzen im Unternehmen aufmerksam machen und für einen Benchmark herangezogen werden.

---

<sup>14</sup> Die Kennzahl Days Payables Outstandings beziffert die Zeitspanne des Erhalts der Faktura des Lieferanten bis zu deren Bezahlung. Die Days Payables Outstandings werden auch Zahlungsziel genannt.

<sup>15</sup> Die Days in Inventory gibt die Zeitdauer an, in welcher die eingekauften Ressourcen im Produktionsprozess integriert sind bis hin zu dem Verkauf der hergestellten Halb- oder Fertigfabrikate.

<sup>16</sup> Die Days Sales Outstanding stehen für die Zeitdauer, vom Verkauf der Ware bis zur Bezahlung der Ware durch den Kunden.

<sup>17</sup> Vgl. Mauboussin/Kawaja (1999), S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. Sarbach (2005), S. 106.

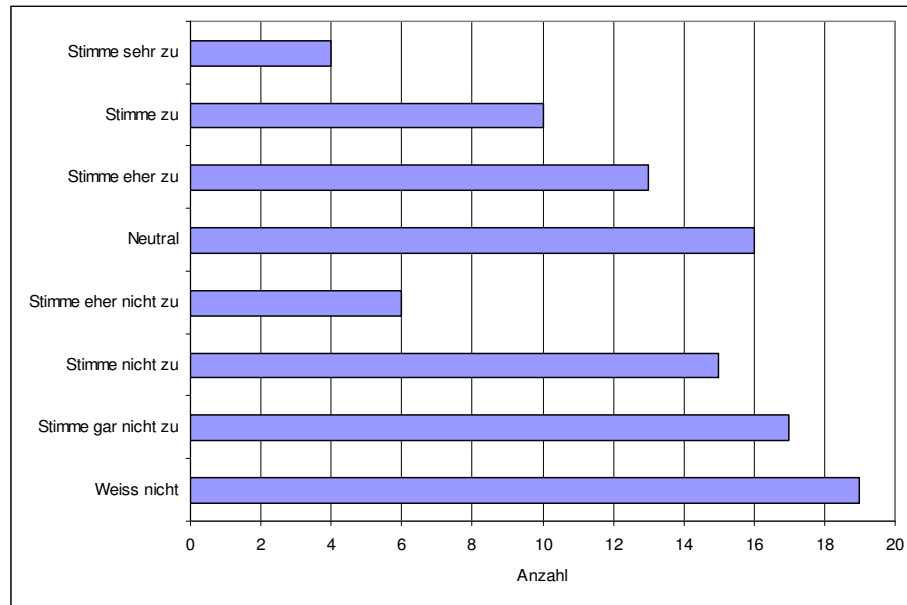


Abbildung 31: Cash Conversion Cycle (N=100).

Auch Abbildung 32 bestätigt den steigenden Anteil von qualitativen Kennzahlen in den Kennzahlensystemen in Unternehmen. Zwar ist nach Meinung der Unternehmen der Cash Flow diejenige Kennzahl, welche im Umfeld der Ratings für Basel II am stärksten (46%) betrachtet wird. An zweiter Stelle folgt bereits mit 43.7% die erste qualitative Kennzahl, welche die Fähigkeit des Managements misst. Anschliessend folgen mit jeweils 41.4% die Liquiditätsrechnung und die Eigenkapitalquote, wiederum zwei quantitative Kennzahlen. Danach wechseln sich qualitative und quantitative Kennzahlen in der Reihenfolge der verstärkt betrachteten Kennzahlen ab. Dennoch muss festgehalten werden, dass durchgehend rund 20% der Antwortenden die Option "Weiss nicht" angekreuzt haben. Dies kann wiederum als Indiz bezeichnet werden, dass sich ein erheblicher Anteil der an der Studie beteiligten Unternehmen noch nicht fundiert mit Basel II auseinandergesetzt hat.

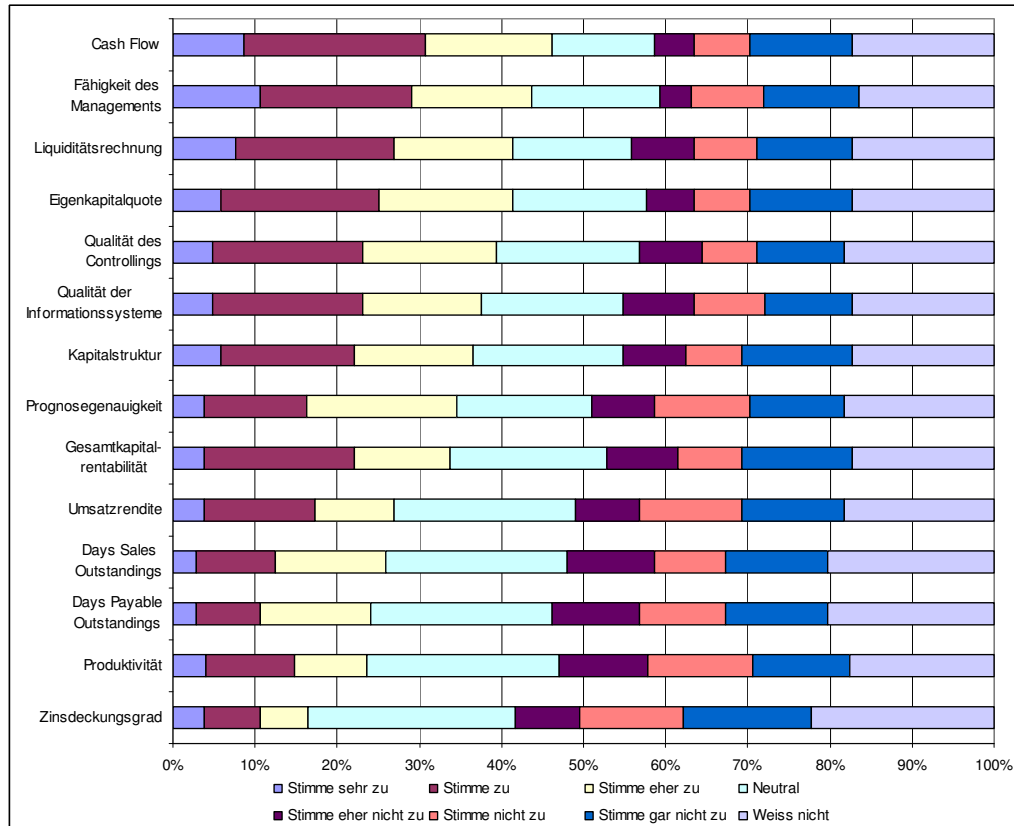


Abbildung 32: Verstärkte Betrachtung von Kennzahlen durch Basel II (N=104)

## 8 Nutzen des Financial Supply Chain Management

Jene Unternehmen, welche im Kapitel 4 angegeben haben, ein Financial Supply Chain Management zu betreiben, wurden am Schluss der Studie gebeten, anzugeben, welche Auswirkungen der Einsatz dieses Konzepts bewirkt. Werden die Resultate der im Vorfeld gestellten Frage nach den Eigenschaften eines Financial Supply Chain Management-Konzepts mit den ausgewiesenen Nutzen eines solchen Konzepts verglichen, zeigt sich, dass die erwarteten Eigenschaften eingetroffen sind. Durch Automatisierung der Finanzprozesse, schnelleren Informationszugriff und die Reduktion der manuellen Verarbeitung in Finanztransaktionen gaben rund 79% der antwortenden Unternehmen an, Verbesserungen entlang der innerbetrieblichen und 68.4% Verbesserungen entlang der überbetrieblichen Finanzflüsse erzielt zu haben. Zusätzlich bestätigen 65.8%, dass die Transparenz entlang der Finanzflüsse gesteigert werden konnte. 62.2% bzw. 59.5% der antwortenden Unternehmen bejahen eine Steigerung der Datenqualität der Cash-Management- bzw. des Debitoren-Management-Systems.

Des Weiteren bestätigt die Studie, dass mit dem Einsatz des Financial Supply Chain Managements die Days Sales Outstandings reduziert werden können. 55.3% der Unternehmen, welche ein solches Konzept im Einsatz haben, stimmen der Aussage zu dass die Days Sales Outstandings und das Working Capitals, also des gebundenen Umlaufvermögen, reduziert werden konnten. Durch die Reduktion der



Days Sales Outstandings gelang es 50% der antwortenden Unternehmen, den Cash Conversion Cycle zu verkürzen.

Positive Effekte im Bereich der Fremdfinanzierung bestätigen 26.3% der Teilnehmer. Sie geben an, dass sich durch den Einsatz des Financial Supply Chain Managements der Kreditgewährungsprozess vereinfacht hat. 23.7% der antwortenden Unternehmen profitieren zusätzlich von besseren Kreditkonditionen, während 21.6% der antwortenden Unternehmen von generellen positiven Auswirkungen auf die Kreditfinanzierung und 21% von einer besseren Ratingklasse berichten.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann gefolgert werden, dass sich der Einsatz von Financial Supply Chain Management-Systemen in Zukunft immer mehr durchsetzen wird. Die dadurch erzielten positiven Nutzeneffekte auf die Finanzbereiche der Unternehmen können ohne irgendwelche Veränderungen an Produkten oder Dienstleistungen gewonnen werden. Es muss festgehalten werden, dass aufgrund dieser Ergebnisse von Grossunternehmen keine Rückschlüsse auf KMUs gezogen werden. Allerdings werden auch KMUs kaum um eine intensivere Betrachtung ihrer Finanzflüsse herumkommen und somit wird auch in Zukunft das Konzept des Financial Supply Chain Managements bei KMUs auf der Traktandenliste stehen. Weitere Forschungstätigkeiten sind diesbezüglich erforderlich.

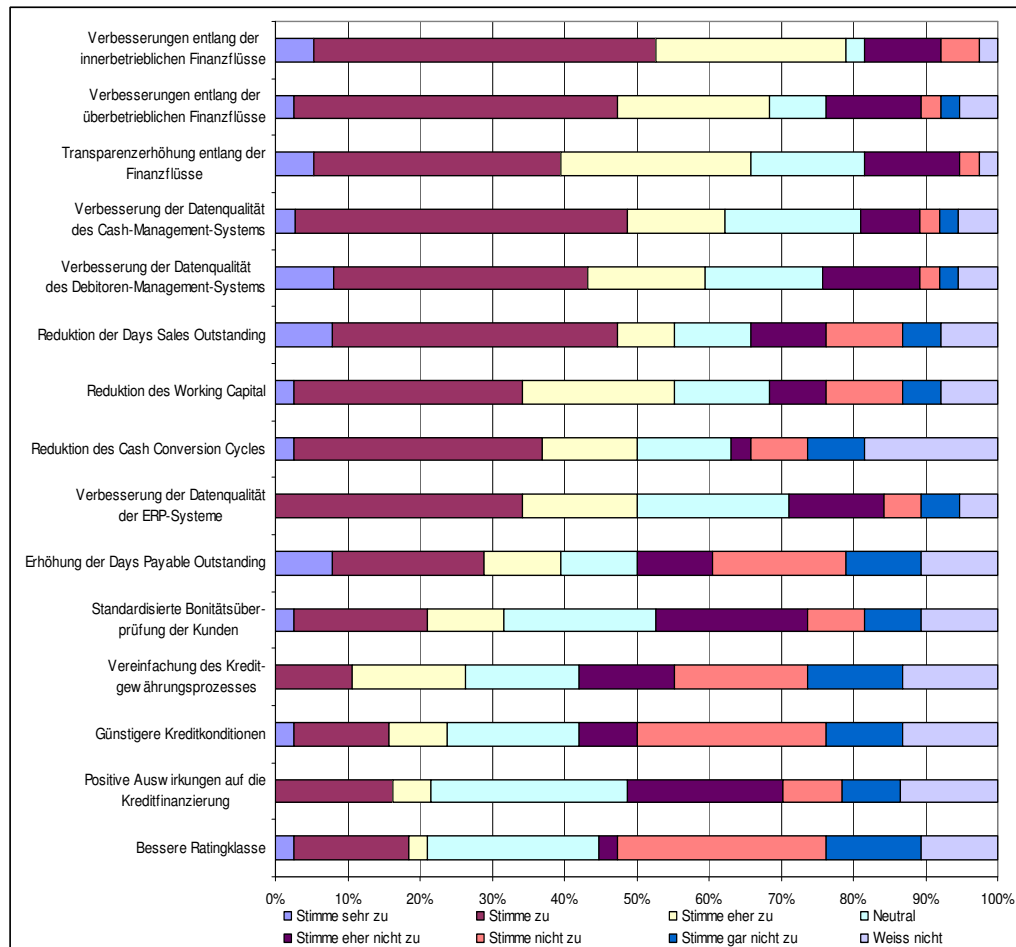


Abbildung 33: Nutzen des Financial Supply Chain Management (N=38).

## 9 Zusammenfassung und Ausblick

### 9.1 Zusammenfassung

Ziel dieses Forschungsprojekts war es, aufzuzeigen, inwieweit das Rahmenwerk Basel II auf IT-Systeme, Kennzahlensysteme und die Finanzierung der Schweizerischen Grossunternehmen Einfluss nimmt und ob das Konzept des Financial Supply Chain Management beitragen kann, negative Einflüsse von Basel II auf die Unternehmen zu reduzieren. Zudem wurde ein Vergleich zwischen der Studie „Intermediäre in der Financial Supply Chain – Entwicklungsstand Schweiz“ aus dem Jahre 2003 und diesem Forschungsprojekt gezogen.

Die Befragung zeigt, dass sich innerhalb von zwei Jahren der Anteil an eingesetzten FSCM-Konzepten in Unternehmen um 178.5% steigerte. Dabei werden hauptsächlich die Teilprozesse des Financial Trade Settlement unterstützt, d.h. alle Teilprozesse, die nach der eigentlichen Leistungserbringung durch das Unternehmen entstehen. Die antworteten Unternehmen gaben an, dass durch ein FSCM Transparenzsteigerungen hauptsächlich durch die Standardisierung von Finanzprozessen und Überwindung von Schnittstellen ermöglicht werden. Den eingesetzten Applikationen werden im Umfeld von Basel II kaum erhöhte Beachtung geschenkt und bestehende Applikationen wurden (noch) kaum an die erhöhten Anforderungen von Basel II angepasst. Allerdings zeigte sich, dass viele Unternehmen im Rahmen von Basel II ein Frühwarnsystem für das Management eingeführt haben.

Rund ein Drittel der Befragten bescheinigt, dass sich der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Banken seit der sukzessiven Einführung von Basel II intensiviert hat. Ebenso gab rund ein Drittel an, dass bei der Informationsaufbereitung höhere Kosten anfallen. Eine Verschärfung des Fremdfinanzierungsprozesses im Rahmen von Basel II bestätigten rund 45% der Unternehmen. Als Substitutionsfinanzierung werden Kundenanzahlungen (32.7%), Lieferantenkredite (28%) oder Leasing (28%) genannt. Transparenzsteigerungen wurden im Bereich der über- und innerbetrieblichen Finanzflüsse erzielt. Um den erhöhten Anforderungen von Basel II gerecht zu werden, tätigten die Befragten hauptsächlich Investitionen im Umfeld des Cash-Managements und im Controlling.

Obschon die antwortenden Unternehmen keine Auswirkungen auf das Kennzahlensystem durch Basel II beobachten konnten, gaben sie an, dass das Verhältnis der qualitativen zu quantitativen Kennzahlen in den letzten Jahren gestiegen ist. Rund ein Viertel der Befragten erachten den Cash Conversion Cycle als wesentliche Kennzahl. Der Cash Flow, die Fähigkeiten des Managements, die Liquiditätsrechnung und die Eigenkapitalquote werden als die wesentlichsten Kennzahlen des Ratings gemäss Basel II eingestuft.

Durch eine Automatisierung der Finanzprozesse, einen schnelleren Informationszugriff und durch die Reduktion der manuellen Verarbeitung in Finanztransaktionen bescheinigen rund 79% der antworten-

den Unternehmen Verbesserungen entlang der innerbetrieblichen und 68% entlang der überbetrieblichen Finanzprozesse erzielt zu haben. Des Weiteren wurden Transparenzsteigerungen entlang der Finanzprozesse, Reduktionen der Days Sales Outstandings und des Working Capitals sowie eine Verkürzung des Cash Conversion Cycle als Nutzen von FSCM angegeben. Ebenfalls bescheinigten die Teilnehmer, dass sich durch den Einsatz des FSCM der Kreditgewährungsprozess vereinfacht hat und sich zum Teil die Kreditkonditionen verbessert haben. Zusätzlich berichtet ein Fünftel der Unternehmen, dass sie seit dem Einsatz von FSCM von besseren Ratingklassen im Umfeld von Basel II profitieren.

## 9.2 Ausblick

Die Studie zeigt, dass das Konzept des FSCM positive Nutzeffekte im Umfeld von Basel II generieren kann. Zusätzlich wurde nachgewiesen, dass das FSCM vermehrt in Schweizer Grossunternehmen angewendet wird. Anhand dieser Daten kann angenommen werden, dass das Konzept des FSCM in den nächsten Jahren in Grossunternehmen noch mehr angewendet werden wird. Da sich die Studie auf Schweizer Grossunternehmen beschränkt hat, stellt sich die Frage, inwieweit sich das Konzept bei KMUs durchsetzen wird. Obwohl gerade bei KMUs die Auswirkungen von Basel II aufgrund der knappen Finanzreserven eher als bei den Grossunternehmen spürbar sind und diese somit von den Vorzügen eines Financial Supply Chain Management stärker profitieren würden, wird sich eine vollständige Etablierung dieses Konzepts noch hinziehen. Allerdings können auch im Bereich der Finanzprozesse mit geringen Investitionen viel erreicht werden. Sei dies schon durch eine straffere Debitorenverwaltung, eine konsequentere Bonitätsüberprüfung der Kunden oder durch die grafische Aufarbeitung der einzelnen Finanzströme und der beteiligten Organisationseinheiten.

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Fragebogens.....	4
Abbildung 2: Bedürfnis der Verbesserung der Finanzprozesse (N=100). ....	7
Abbildung 3: Massnahmen zur Verbesserung der Finanzprozesse (N=105). ....	8
Abbildung 4: Absicht intensiverer Finanzprozesskooperationen (N=106). ....	9
Abbildung 5: Wünschbarkeit einer durchgängig elektronischen Finanzprozessabwicklung (N=105). ....	10
Abbildung 6: Anwendung des Konzepts des FSCM (N=105). ....	11
Abbildung 7: Eigenschaften des FSCM (N=41). ....	12
Abbildung 8: Unterstützte Finanzprozesse (N=41). ....	13
Abbildung 9: Investitionsargumente für ein FSCM (N=41). ....	14
Abbildung 10: Finanztransparenzerhöhung durch FSCM (N=40). ....	15
Abbildung 11: Gründe der Transparenzerhöhung entlang Finanzflüsse (N=37). ....	15
Abbildung 12: Verwendete Applikationen (N=106). ....	16
Abbildung 13: Steigende Applikationsanforderungen (N=99). ....	17
Abbildung 14: Verstärkte Applikationsbetrachtung (N=103). ....	17
Abbildung 15: Softwareadaptionen (N=102). ....	18
Abbildung 16: Integrationsförderung durch Basel II (N=103). ....	18
Abbildung 17: Einführung eines Frühwarnsystems (N=99). ....	19
Abbildung 18: Erweiterung des bestehenden Frühwarnsystems (N=101). ....	19
Abbildung 19: Implementation neuer Datentransformationswerkzeuge (N=101). ....	20
Abbildung 20: Intensivierung des Informationsaustauschs Unternehmen – Banken (N=99). ....	21
Abbildung 21: Steigende Anforderungen durch Basel II (N=104). ....	22
Abbildung 22: Mehraufwand bei der Aufbereitung von Informationen (N=97). ....	22
Abbildung 23: Fremdfinanzierungsprozessvereinfachung (N=103). ....	23
Abbildung 24: Alternative Finanzierungsinstrumente (N=104). ....	24
Abbildung 25: Prozessintransparenzidentifikationen durch Basel II (N=104). ....	25
Abbildung 26: Beeinflussung der Finanzpolitik durch Basel II (N=94). ....	25
Abbildung 27: Investitionsbereiche durch Basel II (N=103). ....	26
Abbildung 28: Veränderung des Kennzahlensystems durch Basel II (N=105). ....	27
Abbildung 29: Vergangenheitsorientierte Kennzahlenverwendung (N=105). ....	28
Abbildung 30: Verhältnis qualitativer zu quantitativer Kennzahlen (N=105). ....	28
Abbildung 31: Cash Conversion Cycle (N=100). ....	30
Abbildung 32: Verstärkte Betrachtung von Kennzahlen durch Basel II (N=104). ....	31
Abbildung 33: Nutzen des Financial Supply Chain Management (N=38). ....	32

## 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Branchenzugehörigkeit. ....	5
Tabelle 2: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter pro Unternehmen.....	6
Tabelle 3: Erzielter Umsatz 2004. ....	6

## 12 Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Provider
Basel II	Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
CHF	Schweizer Franken
EBPP	Electronic Bill Presentment and Payment
E-Banking	Electronic Banking
EDI	Electronic Data Interchange
EIPP	Electronic Invoice Presentment and Payment
ERP	Enterprise Resource Planning
ESP	Electronic Statement Presentment
FSC	Financial Supply Chain
FSCM	Financial Supply Chain Management
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SAP BW	SAP Business Warehouse
SCM	Supply Chain Management
SOX	Sarbanes-Oxley Act
z. B.	zum Beispiel

## 13 Literaturverzeichnis

[Arkhipov/Yong (2001)]

Arkhipov, A. V., Yong, A., Show me the Money: How e-Business will transform B-to-B Financial Processes, Boston, Massachusetts: 2001.

[Bundesamt für Statistik (2005)]

Bundesamt für Statistik, Definitionen: Kleine und Mittlere Unternehmen.

URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/definitionen.html>

[Abruf: 2005-12-12]

[Congress of the United States of America (2002)]

Congress of the United States of America, An Act: Sarbanes-Oxley-Act.

URL: <http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/soact.pdf>

[Abruf am: 2005-02-15].

[Der Bund (2003a)]

Author, Zahlungsmoral immer schlechter, Der Bund, 2003-11-13 2003a, S. 23.

[Deutsche Bundesbank (2004)]

Deutsche Bundesbank, Konsultationspapier, Die Neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung.

URL:

[http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/eigenkapitalempfehlung\\_de.pdf](http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/eigenkapitalempfehlung_de.pdf)

[Abruf am: 2005-02-18].

---

[Intrum Justitia (2005)]

Intrum Justitia, Zahlungsmoral weiter verschlechtert.

URL: <http://www.intrum.ch/>

[Abruf am: 2005-12-12].

[Kircher/Seiler/Vontobel (2003)]

Kircher, N., Seiler, R., Vontobel, W., Firmen müssen Bank spielen bis zum Konkurs; Unternehmen warten immer länger auf die Bezahlung der Rechnungen, in: Cash (2003) 18, S. 6.

[Knolmayer/Mertens/Zieger (2000)]

Knolmayer, G., Mertens, P., Zieger, A., Supply Chain Management auf Basis von SAP Systemen Perspektiven der Auftragsabwicklung für Industriebetriebe, Berlin: Springer 2000.

[Mauboussin/Kawaja (1999)]

Mauboussin, M. J., Kawaja, S. G., Atoms, Bits, and Cash, Boston: Credit Suisse 1999.

[Müller (2003)]

Müller, T., Offene Rechnungen, in: FACTS (2003) 50, S. 66 - 67.

[NN (2004)]

NN, Die Schweizer sind säumige Zahler: Die Zeche zahlt die Wirtschaft.

URL: <http://www.nzz.ch/2003/08/09/wi/page-article90IIX.html>

[Abruf am: 2004-04-27].

[Niedermann (2004)]

Niedermann, C., Die Kleinen bleiben auf dem Trockenen, Cash Enterprise, 2004-05-13, S. 5.

[Sarbach (2005)]

Sarbach, P., Basel II als Sprungbrett des Financial Supply Chain Managements, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik (2005) Heft 242, S. 103 - 110.

[Sarbach/Taibo (2003)]

Sarbach, P., Taibo, S., Intermediäre in der Financial Supply Chain - Entwicklungsstand in der Schweiz, Universität Bern 2003.

[Skiera/Pfaff (2003)]

Skiera, B., Pfaff, D., Financial Supply Chain Management - Wie Sie Ihren Cash Cycle in den Griff bekommen! in: Der Controlling Berater 6 (2003), S. 47 - 68.

## 14 Anhang: Fragebogen deutsch

### Universität Bern

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Abteilung Information Engineering  
Prof. Dr. Gerhard Knolmayer

Patrick Sarbach  
Engelhalderstr. 8, 3012 Bern  
Telefon +41 31 631 33 76, Fax +41 31 631 46 82  
E-Mail: [patrick.sarbach@iwi.unibe.ch](mailto:patrick.sarbach@iwi.unibe.ch)



b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

### Das Konzept des Financial Supply Chain Managements: Entwicklungsstand, Auswirkungen und Nutzen bei Schweizer Grossunternehmen

- Im Rahmen meiner Dissertation am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern führe ich eine schriftliche Befragung zum Thema "Das Konzept des Financial Supply Chain Managements: Entwicklungsstand, Auswirkungen und Nutzen bei Schweizer Grossunternehmen" durch.
- Dieser Fragebogen richtet sich an Chief Financial Officer von Schweizer Grossunternehmen.
- Falls Sie dafür nicht die richtige Ansprechperson sind, bitte ich Sie, diesen Fragebogen an die zuständige Person weiterzuleiten.
- Sie benötigen ca. 15 Minuten zur Bearbeitung des Fragebogens.
- Selbstverständlich werden alle Antworten vertraulich behandelt und für die Auswertung anonymisiert.

Ich würde mich freuen, wenn Sie den Fragebogen  
bis spätestens **23. September 2005**  
mit dem beiliegenden Antwortcouvert zurücksenden könnten.

- Den Antworten legen Sie bitte, soweit nichts anderes vermerkt ist, folgende Skala zu Grunde:

Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme sehr zu
1	2	3	4	5	6	7

- Sollten beim Ausfüllen des Fragebogens Unklarheiten auftreten, stehe ich Ihnen gerne per e-Mail oder per Telefon zur Verfügung:  
[patrick.sarbach@iwi.unibe.ch](mailto:patrick.sarbach@iwi.unibe.ch); +41 31 631 33 76.
- Als Dank für Ihre Mitarbeit erhalten Sie, falls Sie dies wünschen, eine Zusammenstellung der Ergebnisse der Umfrage.
- Auf der folgenden Seite finden Sie ein Glossar zur Definition der im Fragebogen verwendeten Begriffe.

---

## Glossar

- **Basel II:** Kurzform der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung. Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht definiert wurden und Anfang 2007 in Kraft treten werden.
- **Cash-Conversion-Cycle:** Zeitspanne von der Zahlung der Ware an den Lieferanten bis zum Eingang der Zahlung der Kunden.
- **Days Payable Outstanding (DPO):** Zeitspanne vom Eingang der Ware bis zu der Bezahlung der Faktura an den Lieferanten.
- **Days Sales Outstanding (DSO):** Zeitspanne zwischen dem Verkauf der Ware bzw. Dienstleistung und dem Erhalt der zugehörigen Zahlung.
- **Financial Supply Chain:** Bestandteil der Wertschöpfungskette (Supply Chain), in der verschiedene Unternehmen, vom Rohstofflieferanten bis zum Einzelhändler, gemeinsam an der Produktion und dem Vertrieb eines Produktes oder einer Leistung arbeiten. Stellt die finanziellen Transaktionen zwischen den an der Versorgungskette beteiligten Unternehmen sicher.
- **Financial Supply Chain Management:** Management aller Finanzflüsse innerhalb des Unternehmens und zwischen den Geschäftspartnern. Konzept zur Optimierung der Geldströme zwischen den Partnern in der Supply Chain.
- **EAI (Enterprise Application Integration):** Prozessorientierte Koordination und Integration von IT-Anwendungen innerhalb eines Unternehmens.
- **EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment):** Bestandteil der Financial Supply Chain. Umfasst den gesamten Prozess der elektronischen Rechnungsstellung und Bezahlung.
- **EDI (Electronic Data Interchange):** Elektronische Übertragung von Handelsdaten zwischen Geschäftspartnern.
- **EIPP (Electronic Invoice Presentment and Payment):** Prozess der Fakturapräsentation und deren Begleichung über das Internet.
- **ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning):** Komplexe Anwendungssoftware zur Unterstützung der Geschäftsprozesse der verschiedenen Funktionsbereiche wie z. B. Materialwirtschaft, Fertigung, Verkauf und Marketing, Finanz- und Rechnungswesen und Controlling in einem Unternehmen.
- **ESP (Electronic Statement Presentment):** Relevante Informationen und Dokumente werden dem Kunden und den Prozessverantwortlichen online zugänglich gemacht.
- **Mezzanine-Kapital:** Zwischenfinanzierungsform aus Eigen- und Fremdkapital; z. B. nachrangige Darlehen oder stille Beteiligungen mit Eigenkapitalcharakter.
- **Primärer Sektor:** Unternehmen der Rohstoffgewinnung (z. B. Landwirtschaft, Bergbau).
- **Qualitative Kennzahlen:** Soft Factors, welche Bestandesindikatoren einer bestimmten Leistung darstellen (z. B. Strategie, Qualität des Managements, Qualität der Prozesse, Nachfolgeregelung).
- **Quantitative Kennzahlen:** Hard Factors. Verdichtete Zahlen mit einem aussagekräftigen Wert, welche mathematisch berechnet werden (z. B. Eigenkapitalquote, EBIT).
- **Sekundärer Sektor:** Produzierendes Gewerbe (z. B. Industrie, Energiewirtschaft, Baugewerbe).
- **Supply Chain:** Gesamtes Netzwerk vom Lieferanten bis hin zum Endkunden.
- **Tertiärer Sektor:** Unternehmen der Dienstleistungsbranche (z. B. Handel, Tourismus, Logistik, öffentliche Haushalte).
- **Working Capital:** Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten.



## 1 Unternehmen

	Primärer Sektor	Sekundärer Sektor	Tertiärer Sektor
Welchem Sektor wird Ihr Unternehmen zugeteilt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	250 – 499	500 – 999	≥ 1'000
Wie viele Mitarbeiter/Innen beschäftigt Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	< 100 Mio. CHF	100 – 499 Mio. CHF	≥ 500 Mio. CHF
Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen im Jahr 2004 erwirtschaftet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[illegible]

	Ja	Nein	Weiss nicht
Das Konzept des Financial Supply Chain Managements wird in Ihrem Unternehmen angewendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falls in Ihrem Unternehmen das Konzept des Financial Supply Chain Managements <b>nicht</b> angewendet wird, setzen Sie bitte mit <b>Abschnitt 4</b> des Fragebogens fort.			

[illegible]

	Stimme gar ..... Stimme					Weiss	
	nicht zu					sehr zu	nicht
	1	2	3	4	5	6	7
Welche Finanzprozesse unterstützen Sie mit dem Financial Supply Chain Management-Konzept?							
Qualifikation (z.B. Überprüfung der Bonität von Geschäftspartnern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung (z.B. Finanzierung von Aufträgen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preisfindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoabsicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungsstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungsprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse laufender oder bereits getätigter Finanztransaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche der folgenden Aussagen hat für eine Investition in die elektronische Abwicklung Ihrer Finanztransaktionen gesprochen?							
Weil eine Onlineabwicklung positive Effekte auf die Liquidität besitzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil die Financial Supply Chain profitabel ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil Kosteneinsparungen und Fehlerreduktionen ermöglicht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil Finanztransaktionsanalysen ermöglicht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil auch die Konkurrenz in diesen Bereich investiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil die Geschäftspartner ihre Finanzprozesse elektronisch abwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil Geschäftspartner dies voraussetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weil Geschäftspartner dies nahe legen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Einsatz des Financial Supply Chain Managements führte in Ihrem Unternehmen zu Transparenzerhöhungen bezüglich der Finanzflüsse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine allfällige Transparenzerhöhung bezüglich der Finanzflüsse führen Sie zurück auf:							
Die Automatisierung von Geschäftsabläufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Standardisierung von Finanzprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überwindung von Schnittstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbessertes Reporting mittels Softwarelösungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4 Applikationen

	Wird verwendet	Wird geplant	Wird nicht verwendet und nicht geplant	Weiss nicht
Welche der folgende Applikationen werden in Ihrem Unternehmen verwendet?				
Cash-Management-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Debitoren-Management-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ERP-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EIPP (Electronic Invoice Presentment and Payment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESP (Electronic Statement Presentment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EDI (Electronic Data Interchange)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MySAPFinancials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abacus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Applikationen zur Unterstützung der Finanzprozesse (bitte ergänzen Sie):				
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5 Basel II

[illegible]

[illegible][illegible]

**8 Feedback (freiwillig):**

.....
.....
.....
.....
.....
.....

**9 Bitte machen Sie Angaben zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Person (freiwillig):**

Unternehmen: .....	Ihr Name: .....
	Ihre E-Mail-Adresse: .....
	Ihr Telefon: .....

**10 Sind Sie am Ergebnis dieser Umfrage interessiert?**

Ja (bitte bei Punkt 9 E-Mail-Adresse angeben!) ☐      Nein ☐

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung unserer Bestrebungen um  
eine praxisnahe Forschung und Lehre!**